



**TRABAJO DE TITULACION**

MDTH-01-2014-A-  
2016-000

# **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE ALIMENTOS DE GUAYAQUIL**

Trabajo de titulación presentado como requisito parcial para optar  
al título de:

## **MAGISTER EN DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

Por las estudiantes:  
**Brenda BODERO RAMOS**  
**Vanessa DIAZ CEVALLOS**

Bajo la dirección de:  
**PhD. Jair DUQUE OLIVA**

**Universidad Espíritu Santo**  
**Facultad de Postgrado**  
**Samborondon - Ecuador**  
**Abril de 2017**





## **MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

# **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE ALIMENTOS DE GUAYAQUIL**

**Brenda BODERO RAMOS  
Vanessa DIAZ CEVALLOS**

**UNIVERSIDAD ESPIRITU SANTO  
FACULTAD DE POSGRADO  
SAMBORONDON, ECUADOR  
ABRIL DE 2017**



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL SOBRE EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE  
ALIMENTOS DE GUAYAQUIL**

**PRESENTADO POR:  
Brenda Boderó Ramos  
Vanessa Díaz Cevallos**

**Como requisito parcial para la obtención del título de:  
MAGISTER EN DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

**Bajo la dirección del (de la ) Profesor(a):  
PhD. Jair Duque Oliva**

**UNIVERSIDAD ESPIRITU SANTO  
FACULTAD DE POSGRADOS  
SAMBORONDON, ECUADOR  
ABRIL DE 2017**

## **DEDICATORIA**

A Dios porque siempre ha guiado nuestro camino y nos ha acompañado día a día en cada una de nuestras metas y sueños

A nuestras familias quienes han vivido día a día este camino con nosotros porque el sacrificio que hemos vivido ha sido juntos, han sido días y noches que nos hemos de desvelo juntos, pero siempre por un futuro mejor, para dejar huella en el camino que recorreremos todos los días por que vivir sin dejar una huella no es vivir.

Un agradecimiento especial a Francisco Riskey quien fue Presidente de la Unidad de Alimentos del Grupo Vilaseca quién confió en nosotras y nos permitió realizar nuestro trabajo de titulación

A mis amigas por que empezamos este camino sin ni siquiera conocernos pero cada fin de semana afianzamos una amistad iniciamos juntas y terminamos juntas esta etapa de nuestra vida.

# AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mi familia por ser el soporte y apoyo en cada una de las metas que me propongo. A mis padres porque me enseñaron que las cosas que valen la pena se las consigue con mucho esfuerzo.

| Brenda Boderó

Con formato: Español (Ecuador)

A Dios porque él guía cada paso que doy con errores y aciertos pero siempre a mi lado, a mi madre una mujer ejemplar con corazón y voluntad de acero, a mi hijo Juan Sebastián a quien le pedí prestado dos años de su niñez, a Juan Ramón quien ha hecho un maravilloso trabajo con su hijo siendo padre y madre en mis momentos de ausencia, a mi padre con mucha devoción el pilar más fuerte en mi vida quien siempre me ha apoyado en este camino de sabiduría y conocimiento, motivándome todos los días a ser mejor y aprender que todo lo bueno necesita sacrificio y dedicación, mis hermanos quienes sus fines de semana dedicaron a darle calor de hogar a mi hijo, consejeros, guías y todos quienes con su apoyo, orientación, paciencia y sacrificio de tiempo estuvieron presentes en los momentos más difíciles de éste largo camino que hoy llega a su fin.

Ninguna meta es inalcanzable si te esfuerzas y sueñas

Con mucho amor a ti hijo Juan Sebastián.  
Vanessa Díaz

# ÍNDICE GENERAL ANALÍTICO

1.Introducción.....	<a href="#">111</a>
1.1 Antecedentes .....	<a href="#">333</a>
1.2 Definición del problema .....	<a href="#">444</a>
1.2.1 Delimitación del objeto de la investigación .....	<a href="#">444</a>
1.2.2 Pregunta de la Investigación.....	<a href="#">444</a>
1.2.3 Sistematización de la Investigación .....	<a href="#">444</a>
1.3 Objetivos .....	<a href="#">555</a>
1.3.1 Objetivo General .....	<a href="#">555</a>
1.3.2 Objetivos Específicos .....	<a href="#">555</a>
1.4 Hipótesis .....	<a href="#">555</a>
1.4.1 Variables de la Investigación.....	<a href="#">655</a>
1.5 Justificación e Importancia.....	<a href="#">666</a>
1.5.1 Justificación.....	<a href="#">666</a>
1.5.2 Importancia .....	<a href="#">777</a>
1.6 Alcance del estudio .....	<a href="#">877</a>
2.0 Marco referencial.....	<a href="#">888</a>
2.1 Fundamentación teórica.....	<a href="#">888</a>
2.1.1 Liderazgo .....	<a href="#">111111</a>
2.1.1.1 Tipos de Liderazgo.....	<a href="#">141414</a>
2.1.1.2 Características del liderazgo .....	<a href="#">191818</a>
2.1.1.3 Gestión de liderazgo en organizaciones .....	<a href="#">212020</a>
2.1.2 Factores claves del liderazgo transformacional .....	<a href="#">222121</a>
2.1.2.1 Las técnicas liderazgo transformacional .....	<a href="#">232323</a>
2.1.2.2 Proceso de las técnicas de liderazgo transformacional .....	<a href="#">242323</a>
2.1.2.3 Comunicar y motivar en liderazgo transformacional .....	<a href="#">252424</a>
2.1.2.4 Dinamizar en liderazgo transformacional .....	<a href="#">252424</a>
2.1.2.5 Gestión optimismo en liderazgo transformacional.....	<a href="#">252424</a>
2.1.2.6 Formas de evaluar el Liderazgo.....	<a href="#">252525</a>
2.1.2.7 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x).....	<a href="#">272727</a>
2.1.3 Clima Organizacional .....	<a href="#">302929</a>
2.1.3.1 Componentes del clima organizacional.....	<a href="#">333232</a>

2.1.3.2 Componentes subjetivos y objetivos del clima organizacional .....	<a href="#">353434</a>
2.1.3.3 Métodos de medición del clima organizacional .....	<a href="#">373636</a>
2.1.3.3.1 Clima organizacional de Likert .....	<a href="#">373636</a>
2.1.3.3.2 Clima organizacional de Litwin & Stringer .....	<a href="#">393838</a>
2.1.3.3.3 Clima Organizacional de Hay Group .....	<a href="#">403939</a>
2.1.3.3.4 Escala de Clima Organizacional (EDCO).....	<a href="#">414040</a>
2.1.3.3.5 Encuesta de clima organizacional elaborada por J.P. Ortega.....	<a href="#">414040</a>
2.2 Marco Contextual .....	<a href="#">424141</a>
2.2.1 Grupo Vilaseca Unidad de Alimentos.....	<a href="#">424141</a>
2.2.1.1 Antecedentes e historia.....	<a href="#">424141</a>
2.2.1.2 Misión.....	<a href="#">464545</a>
2.2.1.3 Visión .....	<a href="#">464545</a>
2.3 Definiciones conceptuales .....	<a href="#">464545</a>
3 Metodología .....	<a href="#">474646</a>
3.1 Elección del diseño de investigación.....	<a href="#">474646</a>
3.2 Novedad y Viabilidad de la Investigación .....	<a href="#">484747</a>
3.2.1 Población y muestra.....	<a href="#">484747</a>
3.2.2 Instrumentos de recolección de datos.....	<a href="#">494848</a>
4 Análisis de los Resultados .....	<a href="#">504949</a>
4.1 Análisis de Confiabilidad y Validez.....	<a href="#">535252</a>
4.1.1 Confiabilidad de la prueba de Liderazgo Transformacional .....	<a href="#">535252</a>
4.1.2 Confiabilidad de la prueba de Clima Organizacional.....	<a href="#">575656</a>
4.2 Análisis Factorial Exploratorio .....	<a href="#">616060</a>
4.2.1 Análisis Factorial Exploratorio: Liderazgo Transformacional.....	<a href="#">626161</a>
4.2.2 Análisis Factorial Exploratorio: Clima Organizacional .....	<a href="#">656464</a>
4.3 Análisis de Correlación y Planteamiento de Hipótesis .....	<a href="#">727070</a>
4.3.1 Análisis de Correlación .....	<a href="#">727070</a>
4.3.2 Planteamiento de Hipótesis .....	<a href="#">747373</a>
5. Discusión, conclusiones y recomendaciones .....	<a href="#">787777</a>
5.1. Discusión y conclusiones .....	<a href="#">787777</a>
5.2 Recomendaciones .....	<a href="#">807979</a>
BIBLIOGRAFIA .....	<a href="#">818080</a>



## ***Índice de tablas***

Tabla 1 En qué consiste la técnica del liderazgo transformacional .....	23
Tabla 2 Comunicar y motivar .....	24
Tabla 3 Dinamizar .....	<a href="#">252424</a>
Tabla 4 Gestión optimismo .....	<a href="#">252424</a>
Tabla 5 Clima organizacional de Likert - Variables de Sistema de Gestión .....	37
Tabla 6 Propiedades Psicométricas de la Escala del Clima Organizacional .....	41
Tabla 7 Dimensiones de clima organizacional .....	48
Tabla 8 Confiabilidad de la Influencia Idealizada Atribuida .....	52
Tabla 9 Confiabilidad de la Influencia Idealizada Conductual .....	53
Tabla 10 Confiabilidad de Motivación Inspiracional .....	53
Tabla 11 Confiabilidad de Estimulación Intelectual .....	54
Tabla 12 Confiabilidad de Consideración Individualizada .....	54
Tabla 13 Confiabilidad de la encuesta de liderazgo transformacional .....	55
Tabla 14 Confiabilidad del área propósitos u objetivos.....	56
Tabla 15 Confiabilidad del área relaciones entre miembros.....	56
Tabla 16 Confiabilidad del área estructura.....	57
Tabla 17 Confiabilidad del área mecanismos de apoyo.....	58
Tabla 18 Confiabilidad del área recompensas.....	58
Tabla 19 Confiabilidad del área de liderazgo.....	59
Tabla 20 Análisis Factorial de Influencia Idealizada Atribuida.....	60
Tabla 21 Análisis Factorial de Influencia Idealizada Conductual.....	61
Tabla 22 Análisis Factorial de Motivación Inspiracional .....	61
Tabla 23 Análisis Factorial de la Estimulación Intelectual .....	62
Tabla 24 Análisis Factorial de la Consideración Individualizada .....	62
Tabla 25 Análisis Factorial Liderzgo Transformacional.....	63
Tabla 26 Análisis Factorial Propósitos u objetivos .....	64
Tabla 27 Análisis Factorial Relaciones entre Miembros.....	65
Tabla 28 Análisis Factorial Mecanismos de Soporte.....	66
Tabla 29 Análisis Factorial Mecanismos de Apoyo .....	66

Tabla 30 Análisis Factorial Recompensas .....	67
Tabla 31 Análisis Factorial Liderazgo.....	68
Tabla 32 Análisis Factorial Clima Organizacional .....	68
Tabla 33 Correlación de Liderazgo Transformacional.....	70
Tabla 34 Correlación de Clima Organizacional .....	71
Tabla 35 Correlación de Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional .....	72
Tabla 36 Planteamiento de Hipótesis 1.....	73
Tabla 37 Planteamiento de Hipótesis 2.....	73
Tabla 38 Planteamiento de Hipótesis 3.....	74
Tabla 39 Planteamiento de Hipótesis 4.....	74
Tabla 40 Planteamiento de Hipótesis 5.....	74
Tabla 41 Planteamiento de Hipótesis 6.....	75
Tabla 42 Planteamiento de Hipótesis 7.....	75
Tabla 43 Planteamiento de Hipótesis 8.....	75
Tabla 44 Planteamiento de Hipótesis 9.....	76
Tabla 45 Planteamiento de Hipótesis 10.....	76

## ***Índice de ilustración***

Ilustración 1 Operaciones subjetivas dentro del ambiente Organizacional.....	3
Ilustración 2 Tipos de Liderazgo.....	14
Ilustración 3 Participación del liderazgo en las instituciones..	15
Ilustración 4 Estructura Factorial del MLQ – 5.....	27
Ilustración 5 Factores del Liderazgo Transformacional.....	28
Ilustración 6 Liderazgo Pasivo/ Evitador.....	28
Ilustración 7 Organigrama Unidad Alimentos.....	42
Ilustración 8 Unidad Alimentos.....	42
Ilustración 9 Estructura del Grupo.....	43
Ilustración 10 Niveles jerárquicos.....	43
Ilustración 11 Estructura empresas alimentos.....	43
Ilustración 12 Empresas de Alimentos.....	43
Ilustración 13 Descripción empresas.....	44
Ilustración 14 MLQ-Colaboradores.....	50
Ilustración 15 Efecto del Liderazgo-Colaboradores.....	50
Ilustración 16 MLQ - Líderes.....	51
Ilustración 17 Efecto del Liderazgo - Líderes.....	51

## 1. Introducción

Las personas forjan el desarrollo de una comunidad, familia e incluso en su sitio de trabajo, en donde son influenciadas en el ámbito social al compartir momentos, emociones y conflictos con terceros, siendo necesario la interacción del conjunto para el alcance de los objetivos. La solución a los inconvenientes surge con base al trabajo en equipo, proceso en donde surgen emociones positivas y negativas, que deben de ser solucionadas para alcanzar resultados favorables en la institución (Muir, 2006; Ramírez et al., 2008; McMurray et al., 2010).

Estas acciones positivas o negativas en el grupo, forjan el clima organizacional en la organización, siendo necesario el análisis de las relaciones interpersonales impulsado por un liderazgo que se ejerce con motivación, además de propiciar el auge de las relaciones interpersonales. No siempre los pares y compañeros de trabajo carecen de conflictos que afectan de manera positiva o negativa la relación con todos los integrantes, considerando la productividad, calidad y trato en gran medida por el liderazgo que se ejerza (Osborn & Hunt, 1974; Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007).

El estudio amerita conocer como es el actual desenvolvimiento de los colaboradores de la Unidad de Alimentos del Grupo Vilaseca, en donde existe una variedad de liderazgos aún no identificados dentro de la estructura organizacional que no se apegan a un liderazgo específico orientados hacia la nueva filosofía de la organización. Según Barbosa (2013), la importancia del cambio en las organizaciones requiere de líderes distintos a lo común que se desempeñan en las organizaciones. Por lo tanto, es necesario trascender con un tipo de liderazgo transformacional donde la inestabilidad y la incertidumbre son habituales.

El liderazgo transformacional se encuentra relacionado con el esquema proactivo que debería existir en las jefaturas, mismas que normalmente están

enfocadas a una dirigencia vertical, donde la necesidad de aprovechar el tiempo se lo mide con la eficiencia de los colaboradores. Por lo que la identificación del estilo de liderazgo en el Grupo Vilaseca es importante, debido a que según Harms & Credé (2010), solo con un liderazgo transformacional se repercute sobre el dinamismo y proactividad en las labores compartidas dentro del equipo de trabajo, alcanzando los resultados esperados por los directivos de la empresa.

El objetivo de esta investigación pretende explorar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las empresas de alimentos del Grupo Vilaseca, localizadas en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. La información recopilada se basa en un esquema evaluativo de las actividades que realiza cada colaborador, tomando como referencia múltiples preguntas relacionadas a la aplicación del liderazgo transformacional y clima organizacional, obteniendo un direccionamiento del grado de aplicación para así poder determinar la necesidad de nuevos esquemas de inducción y aplicación, en búsqueda de incrementar la eficiencia del personal.

El esquema de preguntas se basa en la aplicación del método Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ-5x), para describir la presencia y aplicación del liderazgo transformacional en las diferentes empresas a encuestar, donde se especifica inconvenientes en el clima organizacional. Para medir clima organizacional se utilizó el instrumento de medición de clima organizacional elaborado por J.P. Ortega, mismo que mide esta variable en seis dimensiones.

La metodología de investigación involucra un análisis cuantitativo de tipo descriptivo, en el que se aplica un factorial exploratorio y se mide el alfa de Cronbach para demostrar la fiabilidad de la información. Así mismo, debido a la naturaleza ordinal de los datos recopilados, se estima la relación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional mediante la medida de asociación no paramétrica tau-b de Kendall, mismo que sustenta la prueba de diversas hipótesis sobre la antedicha relación.

El resto del documento se distribuye de la siguiente manera. En la Sección 2 se presenta el marco referencial de la investigación, misma que contiene la

descripción de los conceptos e instrumentos empleados. La Sección 3 describe la metodología utilizada en este estudio. En la Sección 4 se muestran los resultados obtenidos, y en la Sección 5 se discuten las conclusiones y recomendaciones.

### 1.1 Antecedentes

El liderazgo es uno de los temas de interés en la actualidad en las empresas de alimentos por lo que su desarrollo depende de un interés colectivo en el análisis de las organizaciones que se asocian con el clima organizacional, como una alternativa limitada en los procesos de dirección y manejo de talento humano, siendo su aplicabilidad una condición esquivada a la realidad de la efectividad y productividad. Ayala-Mira & Luna (2012) manifiesta que:

Las organizaciones gozan de cambios en sus directrices que buscan alternativas que optimicen el clima organizacional y la efectividad del equipo, aplicando estrategias en que se perciba una acción de vida positiva, con mayor bienestar. (p.104)

<b>Afecto Positivo</b>	<b>Afecto Negativo</b>	<b>Satisfacción con la vida</b>	<b>Dominios de Satisfacción</b>
<b>Alegría</b>	Culpa vergüenza	y Deseo de cambiar la vida	Trabajo
<b>Euforia</b>	Tristeza	Satisfacción con la vida actual	Familia
<b>Satisfacción</b>	Ansiedad preocupación	y Satisfacción con el pasado	Ocio
<b>Orgullo</b>	Enojo	Satisfacción con el futuro	Salud
<b>Cariño</b>	Estrés	Satisfacción con la forma en que otros ven nuestra vida	Ingresos
<b>Felicidad</b>	Depresión		Con uno mismo
<b>Éxtasis</b>	Envidia		Con lo demás

*Ilustración 1.* Operaciones subjetivas dentro del ambiente Organizacional. Copyright 2009 por Diener, Suh, Smith. Reimpreso con permiso.

El tema relacionado a la influencia del liderazgo transformacional es el vínculo de contagio masivo en el equipo de trabajo, donde existe aspecto

subjetivo que según los autores Diener, Suh & Simith (2009), tiene relación con afectos positivos como la alegría, orgullo, felicidad, euforia y satisfacción, tratando de evitar los efectos negativos como vergüenza, tristeza, ansiedad, estrés, entre otros, según muestra la ilustración 1.

## **1.2 Definición del problema**

Las organizaciones impulsan varios tipos de liderazgo, por lo que se debe medir el nivel en que se encuentran cada uno de ellos dentro de las empresas, a fin de determinar cómo estos influyen sobre el clima organizacional. ¿Cuáles son los factores del liderazgo transformacional que son más apreciados por los colaboradores?. ¿Cuáles son los comportamientos del líder que pueden modificar el clima Organizacional?. ¿Qué tan limitada es la aplicación del liderazgo transformacional?. ¿Cómo se reconoce el nivel de influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional?.

### **1.2.1 Delimitación del objeto de la investigación**

**Campo:** Talento Humano  
**Área:** Empresa de alimentos de Guayaquil  
**Aspecto:** Liderazgo Transformacional  
**Tema:** Influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en las empresas de alimentos de Guayaquil  
**Delimitación Espacial:** Guayaquil, Provincia del Guayas, Ecuador

### **1.2.2 Pregunta de la Investigación**

¿Cuál es el grado de influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en las empresas de alimentos?

### **1.2.3 Sistematización de la Investigación**

¿Existe el respaldo necesario de la empresa de alimentos para incentivar la aplicación del liderazgo transformacional, definir su aplicabilidad y acciones definidas en su ejecución?

¿Cómo se considera el comportamiento del liderazgo transformacional aplicados en las empresas de alimentos?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Identificar el nivel de influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en las empresas de alimentos de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Identificar que tipo de liderazgo tiene mayor influencia en la organización

Entender y describir las definiciones de liderazgo transformacional y clima organizacional (conceptos, características, dimensiones, escalas de medición).

Identificar los factores de liderazgo transformacional que más influencia tienen en el clima organizacional

### **1.4 Hipótesis**

Ho: No existe correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las empresas de alimentos de la ciudad de Guayaquil.



H1: Existe correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las empresas de alimentos de la ciudad de Guayaquil.

#### **1.4.1 Variables de la Investigación**

##### **Variable independiente**

Liderazgo transformacional

##### **Variable dependiente**

Clima organizacional

#### **1.5 Justificación e Importancia**

##### **1.5.1 Justificación**

El estilo de liderazgo dentro de las organizaciones se encuentra ligado al desarrollo de la motivación de los empleados, influyendo así en el clima organizacional de las empresas. Se justifica el entrenamiento de los estilos de liderazgo como la confianza de variables relacionadas con la misión, visión y filosofía organizacional, e innovación subjetiva de los colaboradores. (Judge & Bono, 2000; Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007; Contreras & Ramírez, 2013; Vázquez Alatorre, 2013).

Según Judge & Bono (2000), el liderazgo transformacional está relacionado a ciertos aspectos de tipo psicosocial y socio-técnico de la personalidad de los individuos. Así mismo, en concordancia con Lewin (1951), la interacción de estos rasgos psicológicos entre el líder y los colaboradores de las empresas definen el clima organizacional. Es así que el comportamiento de los individuos en sus actividades diarias de trabajo depende de cómo estos perciben su entorno en los diferentes niveles de la organización. La satisfacción, motivación y actitudes de los colaboradores se cohesionan con la percepción individual del entorno laboral determinando así la productividad y resultados de la organización.

Robbins & Judge (2009) argumentan que el nivel de influencia que tengan los líderes sobre los colaboradores para conseguir las metas propuestas, determina su efectividad dentro de las empresas. En esta línea, Perdomo & Prieto (2009) sustentan que el crecimiento de la organización está relacionado al fomento de habilidades y participación de su personal, y esto a su vez depende del tipo de liderazgo que ejerzan los directivos de la organización. Es así que la productividad del clima organizacional se justifica también por el desarrollo de competencias, y políticas de medición del desenvolvimiento psicológico, de esta forma se argumenta la realización del clima organizacional, puesto que la problemática se basa en la retroalimentación que aportan de manera muy significativa a los planes y desarrollo de las empresas.

### **1.5.2 Importancia**

La importancia del liderazgo transformacional demuestra un potencial desde las jefaturas hasta los colaboradores, donde cada empleado enfrenta un intercambio entre lo que se necesita, y lo que el nuevo líder busca; dando un bosquejo de recompensas por la eficiencia en el trabajo, además del reconocimiento de sus metas. La motivación en las labores de la organización a través del reconocimiento de un liderazgo formal, claro y obediente a las disposiciones de la empresas genera altos niveles de confianza y satisfacción en el trabajo (Rubiano, 2011; Ayala-Mira & Luna, 2012; Contreras & Barbosa, 2013).

El clima organizacional alcanzado se basa en la búsqueda de aspectos positivos y confiables en el entorno de una empresa, permitiendo entonces disponer de estrategias para las soluciones encaminadas a mejorar el tipo de liderazgo en las empresas, normando las relaciones personales y así evitar posibles conflictos que podrían conducir a fracasos o extinción de las organizaciones (Arias-Castilla, 2006; García-Solarte, 2009; Lozado-León, 2013; Palomo-Vadillo, 2013).

La relevancia de esta investigación se sustenta en la importancia que tiene el liderazgo transformacional sobre el clima organizacional, y este último, a su vez, sobre la productividad, competitividad y rendimiento de las empresas. En

este sentido, el desempeño de los colaboradores es directamente proporcional al clima organizacional; es decir, a medida que se genere un clima organizacional adecuado que induzca sentido de pertenencia en los trabajadores, los resultados y productividad de la empresa se verían incrementados (Peraza & Remus, 2004; Ponce et al., 2014).

### **1.6 Alcance del estudio**

Este trabajo consiste en hacer un análisis de las diferentes encuestas realizadas al personal de la Unidad de Alimentos del Grupo Vilaseca en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, con el fin de contribuir a una evaluación cuantitativa de la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de empresas que conforman la industria alimentaria. Es importante indicar que el alcance de este estudio se encuentra limitado al análisis exploratorio y descriptivo de la relación entre liderazgo y clima; es decir, se discutirán únicamente sus medidas de asociación o correlación.

Las empresas de alimentos del Grupo Vilaseca han estado expuestas a cambios organizacionales, estructurales e informáticos en los últimos cinco años, por lo que se convierten en un nicho interesante para explorar la relación entre el tipo de liderazgo ejercido durante el proceso de cambio y el clima organizacional en el que se desenvuelven sus colaboradores. La determinación de acciones y perfiles a partir de este estudio podrían dar luces para implementar programas que involucren la participación del personal que se encuentra laborando en la empresa, así como también para mejorar la selección de nuevos colaboradores, ampliando las competencias y perfiles requeridos para cada posición.

## **2.0 Marco referencial**

### **2.1 Fundamentación teórica**

El clima y cultura organizacional son factores claves en el análisis del liderazgo, ya que éstas pueden afectar el entorno de la organización proporcionando una definición que lo promueva, limita o determina. Sobre las definiciones de estos conceptos existe confusión puesto que algunos autores señalan que tienen el mismo principio, sin embargo existen otros que le dan una

clara limitación a cada uno de estos aspectos, enfatizando que el clima organizacional se conforma por aquellos aspectos o características de la empresa que los colaboradores perciben y refieren a manera de grupo, basándose en juicios de valor de duración limitada y fácilmente modelables; mientras que la cultura que hace referencia a las conductas y normas de las organizaciones aprendidas por el individuo, que determinan su forma de actuar, son de larga duración y son más difíciles de modelar (Contreras, 2008).

El clima organizacional es parte importante para el estudio del liderazgo. Contreras (2008) manifiesta:

Tal afirmación puede sustentarse en la postura que asume Álvarez Méndez (2006) quién define el clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p.108)

Esta conclusión nos llevará a comprender de mejor forma que el clima organizacional o ambiente laboral dentro de la organización aportan de alguna forma en el desarrollo de los colaboradores.

Las organizaciones en la actualidad implican varios índices de alto grado de desenvolvimiento del talento humano, los cuales cumplen el compromiso y grandes satisfacciones en el desarrollo de las labores cotidianas, existiendo un adecuado manejo del liderazgo activo y participativo en todos los miembros, con un reflejo real de la vida; logrando así un clima organizacional efectivo entre los empleados y haciendo que estos conceptos organizacionales influyan en el individuo.

El ambiente psicológico es el ambiente tal como es percibido e interpretado por la persona; aún más, es el ambiente relacionado con las actuales necesidades del individuo. Algunos objetos, personas o situaciones pueden adquirir falencia en el ambiente psicológico, y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas. (Chiavenato, 2013, p.144)

La parte psicológica en el talento humano es una tendencia de la organización que trasciende en objetivos claros y expuesto en la voluntad eficiente en el trabajo, donde sus líderes son quienes despiertan el buen ánimo, la responsabilidad y viabilidad, dando ejemplo en su desenvolvimiento, generando un ambiente proactivo, brindando estabilidad psicológica y física, elementos que contribuyen al buen clima organizacional, con cultura que ayudan a las interacciones de los factores organizacionales, siendo una gran influencia en la conducta individual y grupal (Osborn & Hunt, 1974; Santa-Bárbara, 2000; Perugini & Solano, 2005; McMurray et al., 2010; Rubiano, 2011; Ortega, 2016).

Las acciones emitidas por el pensamiento y la comodidad de los individuos en el ambiente de trabajo, radica en una oportunidad de poder desenvolverse adecuadamente en el progreso institucional, dando las pautas básicas para que cada miembro operativo se dé con base a los líderes objetivos que poseen la capacidad de albergar entusiasmo, motivación y dirección, de manera individual o grupal por el adecuado desarrollo de la organización.

Son importantes los factores organizacionales y que su combinación con las características de los individuos puede lograr una organización más efectiva, sería necesaria una explicación más detallada de la relación entre factores organizacionales e individuales, donde se destaque el mecanismo de engranaje o el eslabón responsable de los resultados que se expresan en el clima organizacional, sin hacer recaer el mayor peso en los elementos organizacionales. (Castro Salazar, 2013, p.12)

Al gestionar un adecuado engranaje dentro de la organización, se establece la adecuada cultura de colaboración percibido por los individuos o grupos de trabajo que, conscientes de que sus actividades son afines, logran el enganche adecuado entre los miembros de una organización, asimilando el trabajo, esfuerzo y perseverancia en común acuerdo y siendo responsables por el objetivo a alcanzar (Arias Castilla, 2006; Diener & Smith, 2009; García Solarte, 2009; Ayala-Mira & Luna, 2012).

Los resultados de una organización se concentran en los componentes de un acuerdo mutuo, decisiones compartidas y un alto grado de confianza en el personal para con el trabajo que se realiza; además de un manejo indirecto de la persuasión de emociones para con las necesidades del área y la relación de cumplir los lineamientos exigidos sin importar tiempo, espacio o limitaciones. La seriedad en el trabajo pernocta ante la necesidad de cumplir con los mecanismos de solvencia en un liderazgo transformacional (Ramírez et al., 2008).

### **2.1.1 Liderazgo**

Antes de iniciar con un planteamiento sobre liderazgo es importante comentar que gran parte de los autores que han estudiado esta variable han coincidido en su definición. Perugini & Castro (2005) afirma:

Muchos de los autores principales coinciden que el liderazgo puede ser determinado o identificado como un proceso natural de influencia que sucede entre la relación líder y equipo. También, concuerdan que este proceso de influencia puede ser manifestado a partir de ciertas características y conductas del líder del grupo que se manifiesten en forma clara y evidente y que son percibidas e identificadas por parte de los seguidores y el contexto en cual ocurre dicho proceso. (p.108)

Según Rubiano (2001), la importancia de estudiar el liderazgo y los tipos de liderazgos en las organizaciones radica en rol que aquellas personas con colaboradores bajo su responsabilidad tienen; además, en la obligación de generar una visión compartida de objetivos y la estimulación al equipo de un

aprendizaje continuo. Estos son factores que podrían propiciar el clima organizacional adecuados para la consecución de objetivos.

El liderazgo se entiende como la competencia que tiene determinado tipo de personas para influir en otras para que se realicen o ejecuten acciones necesarias para el bien colectivo y no individual, revelando los diferentes tipos de liderazgo, los mismos que se pueden identificar dentro de las empresas pudiendo segmentarse en dos macro grupos: Líderes que tienen autoridad sobre otros por poder o porque tienen mayor rango dentro de la organización y líderes que generan cambios en los otros por sus características de personalidad por la motivación que transmiten y por sus actitudes que hacen que el equipo se sienta identificados con ellos (Rubiano, 2011).

El tipo de liderazgo imparte una cultura y forma parte activa del desarrollo del clima organizacional de una empresa, siendo también responsables de la logística aplicada y de cómo se desenvuelve los mecanismo por una visión y metas asequibles para los miembros del equipo, permitiendo entonces una sostenibilidad de las empresas, como lo expresa el Ministerio de Agricultura (2012). “El liderazgo fortalece la organización, desarrolla capacidades, todos o la mayoría están motivados a lograr los objetivos propuestos, tienen proyección de futuro, los logros se obtienen en equipo” (p.3).

Es por ello que el liderazgo se analiza a través de los factores de influencia de las personas para la consecución de cada meta, factores que posicionan los poderes de liderazgo y autoridad, sinónimos de expresar la capacidad de influir dentro del comportamiento de los grupos a los objetivos. Este tipo de influencias produce a que las situaciones a través de los procesos de comunicación humana sean más consecutivas. El liderazgo es la manera en la que guías a un equipo o grupo de personas hacia alguna dirección, a través medios que usualmente no represivos, este tipo de liderazgo efectivo es el que comúnmente busca guiar a un equipo hacia una meta colectiva que es a largo plazo (Cuadra Peralta et al., 2007). Al respecto, Lozado León (2013) indica:

Es cualquier tentativa para influenciar en el comportamiento de un individuo o de un grupo, haciendo a que influya a la gente para que se empeñe voluntariamente en los logros de los objetivos del grupo. (p.25)

El grupo forja una condición de trabajo similar, en donde todos a un ritmo logran acciones de entendiendo y alcance de metas, cuando este grupo está motivado, no hay tiempo que se desperdicie, los procesos son eficiente y existe una simplicidad homogénea de que todos buscan ser proactivo y hacer actividades en el mismo lapso de tiempo, logrando ejemplarizar el grupo de trabajo a un equipo de compañeros integrados por el éxito del haber cumplido (Robbins & Judge, 2009).

No existen teorías del liderazgo que perfilen el adecuado entendimiento de los equipos, siendo específicamente las interacciones de innovador, visionario y creativo, las que se describe a continuación:

- El líder debe de optar por tener una buena personalidad en cada una de sus percepciones y recursos con la finalidad que sea visto como un eje de desarrollo sostenido para su grupo sobre las labores que realiza, siendo partícipe y comunitario, vinculándose en todo momento a las aspiraciones del equipo, haciendo del tiempo su eje de comparación y su arte de dinamia para resultados o metas alcanzados (Harms & Credé, 2010).

- Los seguidores o colaboradores son homólogos directo de ser liderados, siendo también participes de opiniones y resultados, en donde por la experticia o perfil de uno, todos se asemejan a la realidad objetiva de los actos y respaldan la guía del líder en repercusión al éxito de la institucionalidad y del equipo, esto significa que complementan sus personalidades en las percepciones de sus recursos y en el optimismo de quienes forman la jefatura con liderazgo (Harms & Credé, 2010).



- Su contexto, actividades laborales, propósitos por alcanzar, desmotivación, optimismo por las tareas encomendadas, trabajo en equipo, monotonía continua, excesivo estrés laboral, presión al alcance de objetivos, entre otras, forjan la participación innata de un líder que aplique tendencias y cambios en la cultura organizacional observado mediante la sinergia laboral, el ahínco a sus liderados y el empoderamiento individual con cada liderado (Harms & Credé, 2010).

### 2.1.1.1 Tipos de Liderazgo

Tomando en consideración lo manifestado por Fonseca (2012), los tipos de liderazgo se pueden estudiar desde variables específicas como la autoridad, dependencia operativa, evaluación y estrategias motivacionales; refiriéndose la primera a la forma en que se impone cierto tipo de líder, la segunda a la delegación de tareas que se dan a los seguidores, la tercera a la forma de evaluar –considerando que su estudio se fundamentó en el liderazgo docente – y la última a los elementos que emplea para incentivar a quienes lo siguen.



Ilustración 2. Tipos de Liderazgo. Copyright 2012 por Fonseca. Reimpreso con permiso.

**Autoritario.** - Ayudan a poner orden y vigilia todas las tomas de decisiones y estas no solo se lleguen a delegar funciones, es por ello que se les otorga

varios grupos de confianza en las pautas para que puedan ser resaltados todos los errores y de esta manera ser incentivados (Fonseca, 2012).

**Democrático y participativo.** - Genera una delegación de autoridades en las que se controla todas las tomas de decisiones de manera conjunta, brindando confianza en cada uno de los seguidores y corrigiendo errores para incentivar (Fonseca, 2012).

**Carismático.** - Estos permiten que sus líderes le otorguen órdenes, a la vez que supervisan cada uno de sus trabajos, estos grupos son otorgados todas las habilidades de manera que surja la confianza de una buena relación con las que los grupos de seguidores puedan sentirse líderes gracias a su profesionalismo (Fonseca, 2012).

**Liberal.** - En esta se proporcionan cada una de las herramientas en las que se aclaran las dudas sin imponer algún tipo de órdenes, estos grupos de toma de decisiones son las que ejercen todas las funciones de líderes, este tipo de confianza son las que hacen un total de los seguidores quienes son libres de encontrar su motivación de cualquier forma (Fonseca, 2012).

**Situacional.** - Esta toma las decisiones de todas las situaciones del grupo en las que se supervisa todas las necesidades y decisiones en las que se toma ya sea de manera única o en conjunto, sea este el caso en los que se dan la confianza de grupo para que puedan depender de cada situación en las que se emplean las selecciones, conforme a los grupos que se lideran (Fonseca, 2012).

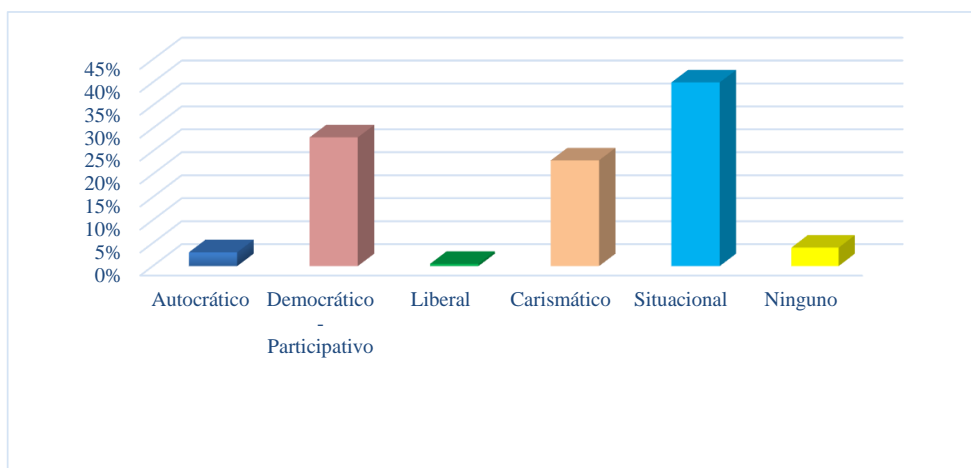


Ilustración 3. Participación del liderazgo en las instituciones. Copyright 2013 por Sánchez & Vecchio. Reimpreso con permiso.

Dentro del contexto organizacional, Gaviria (2014) comenta que se han identificado varios tipos de liderazgo, siendo los más representativos el liderazgo laissez-faire, liderazgo transaccional, liderazgo situacional y liderazgo transformacional. Los estilos o tipos de liderazgos pueden ser descritos desde diferentes perspectivas, tales como: manifestaciones consistentes y coherentes a través de las cuales se puede identificar el tipo de liderazgo que se ejerce.

**Liderazgo laissez – faire.** - Este tipo de liderazgo puede ser interpretado como un liderazgo sin compromisos, totalmente pasivo e inactivo que permite que el colaborador realice su gestión a su ritmo sin ningún estímulo (Gaviria, 2014).

El líder laissez faire o liberal es una persona inactiva que evade la toma de decisiones y la supervisión activa y responsable dentro de una organización. Este tipo de líder usualmente no es un miembro activo dentro del grupo al que pertenece y que da total libertad a sus miembros para que realicen las actividades asignadas o las que ellos consideren que son necesarias para alcanzar un objetivo. No obstante, es un líder que proporciona los materiales necesarios, este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como resultado, se obtienen organizaciones menos efectivas y lentas en la toma de acciones y decisiones (Pacsi Choque et al., 2014).

**Liderazgo transaccional.** - Este es el tipo de liderazgo más tradicional su punto de partida es la relación líder seguidor, como ya se había mencionado anteriormente usa como motivación principal la recompensa, como su nombre lo dice es un liderazgo de transacción donde se ofrece algo a cambio de algo (Gaviria, 2014).

Según Contreras & Ramírez (2013), el rol del líder transaccional, va de acuerdo a los modelos de gestión que tienen programado cambios ya planificados, en el que los líderes conciben y desarrollan las estrategias para asegurar el cumplimiento de los procesos que llevarán a conseguir el objetivo planteado. Para ello, un estilo instruccional y rector puede ser más eficaz. Así mismo, desde los modelos tradicionales, recompensar los comportamientos esperados es normal cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas pre establecidas por el líder.

Por esta definición podemos decir que este es un estilo de liderazgo de transacción se generará una recompensa en función de las metas o logros alcanzados, la pureza de este estilo de liderazgo puede estar asociado con la baja de rendimiento puesto que solo se logran resultados si hay una recompensa de por medio

**Liderazgo situacional.** - Esta teoría de liderazgo se basa en que no se puede direccionar en todas las situaciones ni a todas las personas bajo un mismo estilo, parte de un liderazgo más bien adaptativo. La efectividad de este tipo de liderazgo, tal como lo menciona Santa-Bárbara (2000), depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

El modelo de liderazgo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que según Santa-Bárbara (2000) se denominan:

" \* Ordenar (E1) Da órdenes puntuales y le gusta hacer un seguimiento muy cercano a su equipo de trabajo para asegurar el desarrollo del trabajo.

\* Persuadir (E2) Su principal característica es la claridad de información, llega a sus subalternos porque explica las decisiones tomadas, explica pro y contras y como pueden hacer las cosas más fáciles.

\* Participar (E3), Comparte ideas, le gusta llegar a consensos para tomar decisiones

\* Delegar (E4) se caracteriza le asigna tareas a sus subalternos que sean de importancia en la consecución de objetivos" (p.436).

Estos estilos de dirección nos permiten deducir que en el estilo de liderazgo participan dos dimensiones: la conducta de la tarea y la conducta de la relación, siendo la tarea una característica cuantitativa en términos de cumplimiento de objetivos y plazos; mientras que la conducta de relación es un aspecto cualitativo enfocado a cuidar las relaciones, la interacción y los aspectos emocionales de los colaboradores.

**Liderazgo transformacional.** - El estilo de liderazgo transformacional toma cada vez un papel más protagónico dentro de las organizaciones, ya que la característica principal de estilo es tener una visión de éxito compartida entre los miembros, es un estilo de liderazgo inspiracional que se fundamenta en las motivaciones intrínsecas buscando generar sentido de pertenencia en los colaboradores, sentimiento que se traducirá en sentido de responsabilidad y satisfacción laboral. Este estilo de liderazgo de apalanca en la estimulación intelectual, trato personalizado, e inspiración a cada miembro de su equipo de trabajo (Santa-Bárbara, 2000).

Las condiciones cambiantes del entorno generan la necesidad de emplear un estilo de liderazgo transformacional, ya que dichas situaciones ejercen presión sobre las organizaciones para que modifiquen su situación actual. En situaciones de crisis, en donde se presenta incertidumbre frente a lo que puede pasar en el futuro, surge la necesidad de replantear la misión y visión de la organización, para así adaptarse a la dinámica del entorno. Por ello, se requiere de un líder que

los motive a conseguir un objetivo claro. Con esto se reafirma la importancia del estudio del liderazgo dentro del clima de la organización (Torres et al., 2014).

En relación a estos líderes, que tienen un estilo más transformacional, se puede inferir que son de mayor apoyo cuando la organización tiene problemas con sus miembros, puesto que sus cualidades carismáticas sirven como un apoyo para el resto de los miembros, generando sentido de compromiso. Estos líderes saben manejar la incertidumbre del equipo generando confianza (Harms & Credé, 2010).

Es importante tener en cuenta que los estilos de liderazgos no están en estado puro, es decir, en el líder se encuentran en mayor o menor porcentaje y esto es lo que marca la tendencia del estilo de liderazgo. Las distintas clases de liderazgo son complementarias entre sí. En este sentido, Contreras & Ramírez (2013) afirman: "El modelo asume que en el momento en que una persona ejerce su estilo de liderazgo, combina elementos del liderazgo no solamente uno en específico" (p.11).

#### **2.1.1.2 Características del liderazgo**

El liderazgo es uno de los requerimientos que se deben de profundizar para su adecuada aplicación en las jefaturas y gerencias (todo aquel que tenga personal a su cargo), acogiéndose a un perfil que se debería aplicar a todos los empleados, comprometiendo experiencia y respeto en la labor que se realiza. En el momento que el líder aplica un esquema comunicacional, las acciones se dilatan de una forma eficiente, debido a que permite que el miembro del equipo se exprese o se detalle de una forma muy clara y realista dando resultados que priorizan la necesidad del equipo para que se otorguen los recursos requeridos y pueda exigirse resultados en la consecución de sus funciones, dando un preámbulo directo a definir que la comunicación es una de las principales competencias del líder actual (Hay Group, 2017).

El líder es aquel que se caracteriza por ejercer una escucha-activa respecto a lo que el equipo de trabajo requiere, siendo un personaje que se

caracteriza por atender e interpretar toda la información que percibe de su equipo, para que sea considerada ante una asamblea o con las autoridades respectivas. Es capaz de definir conceptos para aplicarlos en la consecución de los objetivos institucionales, siempre bajo el marco de mutuo acuerdo (Osborn & Hunt, 1974; Perugini & Castro, 2005; Palomo Vadillo, 2013; Torres & Riaga, 2012).

Una de las características básicas del líder es el poder delegar acciones y funciones a un determinado individuo dentro del equipo, empoderando al delegado funciones y decisiones, de acuerdo a las capacidades que tenga cada individuo; esto permite que las acciones y responsabilidades sean compartidas, con el objetivo de abarcar mayor calidad y proactividad en la consecución de las metas trazadas dentro de la organización (Rubiano, 2011). El escritor e investigador Palomo Vadillo (2013) indica:

El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (p. 52)

El líder también posee una capacidad inigualable en las negociaciones que con la certeza y veracidad las obtiene, coordinando firmeza en los objetivos, ética y un grado de talento oral y corporal, esto permite que las proyecciones y metas sean alcanzadas y aceptadas en el preámbulo de la eficiencia del equipo en común acuerdo con la organización. “En la literatura se encuentra que la habilidad de un líder está en generar que las personas tengan una necesidad activa del cambio y que éste las pueda satisfacer” (Rubiano, 2011, p.45).

Acorde a Contreras (2008), otra de las características relevantes en cuanto al liderazgo es la visión, esto quiere decir que el líder estará en la capacidad de diseñar estrategias para llevar a cabo el objetivo, a través de la influencia que

pueda generar el dentro del equipo de trabajo, también este debe ser un líder de generación e implementación de cambios en la organización mediante:

1. La estructuración de una dirección y visión de lo que se quiere, comunicación de objetivos.

2. Comunicación de estos lineamientos a los colaboradores del equipo que participarán activamente a la consecución de estos objetivos generando de esta forma compromiso.

3. Motivación a través de las necesidades básicas del equipo, necesidades de afiliación, seguridad, entre otras.

### **2.1.1.3 Gestión de liderazgo en organizaciones**

El liderazgo es la capacidad de gestionar resultados extraordinarios para beneficio de la prosperidad colectiva. Un líder debe reconocer los talentos y las habilidades de los trabajadores, y debe crear espacios para el desarrollo del liderazgo generalizado, removiendo obstáculos que impidan el uso completo del potencial individual y colectivo. Liderazgo es entonces sinónimo de gestión efectiva, y esta a su vez implica gestión del conocimiento. El escritor e investigador Naranjo Herrera (2012) indica:

El escenario actual que enfrentan las organizaciones se caracteriza por su globalización, dinamismo, complejidad e incertidumbre, configurando un orden bastante distante de épocas anteriores, no solo por las transformaciones producidas por la irrupción de las denominadas tecnologías de la información y la comunicación, sino por la nueva concepción del trabajo, la empresa y la economía misma, basadas todas ellas en el conocimiento y la vertiginosa rapidez con que ocurren los cambios. (p.31)

Las empresas son producto de decisiones y acciones humanas. Tanto para su creación como para su permanencia en el tiempo y desarrollo, se requiere de líderes con actitud emprendedora, capacidad para construir y transmitir una visión inspiradora, comprometidos con el logro de resultados, que definan el rumbo mediante la formulación de la estrategia y que faciliten y



acompañen a los miembros de la organización en su implementación, por citar algunos aspectos del rol protagónico que los líderes juegan en el ámbito de los negocios (Torres & Riaga, 2012).

Según Naranjo (2012), se debe considerar la importancia de aplicar el conocimiento y que compartirlo no sólo producirá un beneficio para la empresa, sino también para todos los individuos; esta es la esencia de la gerencia del conocimiento. Se requiere de una forma sencilla para representar el conocimiento, de herramientas para su utilización lógica, así como de un grupo de personas con características especiales para entregar el conocimiento adecuado en el momento oportuno. Manifiesta el autor Bueno Campos (2010) que:

El nuevo modelo se caracteriza por la importancia de la internacionalización de la empresa y su dirección, la transculturalidad de sus equipos, la importancia de las alianzas, la cooperación empresarial, los ciber-negocios, la ética, la diversidad, la transparencia y el compromiso social de la empresa. (p.45)

### **2.1.2 Factores claves del liderazgo transformacional**

Este tipo de liderazgo se enfoca en dimensiones mucho más estructurales que más bien se llegan a considerar a las personas de manera integral, y por lo tanto la influencia se ejerce sobre estos. La motivación ejercida por los líderes debe persuadir a los colaboradores para conseguir varias acciones deseadas, esto define el liderazgo transformacional en función de los efectos que tiene el líder sobre los trabajadores (Judge & Bono, 2000). Además, Contreras & Ramírez (2013) indican que:

El propósito es describir el cambio organizacional como un sistema que a través de la auto-organización logra adaptarse a las demandas de ambientes laborales cada vez más inestables. Se propone que el liderazgo transformacional es el más apropiado en la actualidad. (p.25)

Estos líderes son los que transforman a los colaboradores de una organización y genera conciencia sobre la importancia y los valores de los resultados de sus aportes, estos son los que se activan en las necesidades mucho más superiores las cuales aducen superar a sus propios beneficios en las organizaciones, esto propone como resultado la influencia y confianza que genera un líder y que motivan hacer más de lo que desde un principio se espera. En este sentido, sobre el liderazgo transformacional Vázquez Alatorre (2013) afirma:

Sobre el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y el cambio educativo. Sobre estos conceptos se hace una abstracción sobre la relación que coexiste entre estas tres variables y la viable dependencia recíproca que se exhibe en el medio escolar. En la primera parte, se esquematizan las hipótesis clásicas que aportaron al levantamiento del concepto del liderazgo transformacional y la evolución que tuvo para consolidarse, mediante el cual se realzan los elementos claves de este tipo de líder y sus diferencias con el transaccional. (p.12)

### 2.1.2.1 Las técnicas de liderazgo transformacional

Tabla 1  
*En qué consiste la técnica del liderazgo transformacional*

Involucramiento	<b>La filosofía del incremento de valor y satisfacción al consumidor mediante funciones comerciales precisas y medibles</b>
-----------------	---

<b>Involucrar al personal laboral</b>	En el diseño de las distintas estrategias para certificar un grado de desempeño apropiado.
<b>Beneficiar el pensamiento Fomentación</b>	Creativo y estratégico
<b>Consensuar</b>	De la adquisición de compromisos individuales Y valorar objetivos de ventas
<b>Aumentar las tasas</b>	Con eficiencia y eficacia comercial de los talentos humanos que presentan servicios en los diferentes establecimientos.

De acuerdo a la tabla anterior, estas técnicas de liderazgo transformacional hacen que el clima organizacional se vuelva mucho más idóneo y así permita contribuir al desarrollo en las empresas. De esta manera se motiva a los colaboradores para que hagan lo que los líderes esperan, produciendo varios cambios entre los grupos y organizaciones de la sociedad, que se acoplan de manera perfecta en las dinámicas que se desarrollan. En este particular, Cardona (2010) manifiesta:

El liderazgo transformacional es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario, capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega, flexible, emprendedor e innovador. Transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores. (p.61)

### **2.1.2.2 Proceso de las técnicas de liderazgo transformacional**

El instrumento también permite hacer un diagnóstico sobre la capacidad y el estilo de liderazgo que manejan los equipos de trabajo al efectuar la agregación de la información por divisiones, departamentos o el total de la organización. Esta visión consolidada se puede cruzar con los indicadores de eficacia, para tomar decisiones respecto a áreas que requieren acciones de mejora, debido a que incluye las variables de resultado: satisfacción de las necesidades individuales y grupales, el esfuerzo adicional realizado para el logro

de los objetivos grupales y medidas de eficacia y efectividad (Torres & Riaga, 2012).

### **2.1.2.3 Comunicar y motivar en liderazgo transformacional**

Tabla 2  
*Comunicar y motivar*

---

**Comunicar y motivar**  
**Estrategias de comunicación interpersonal y pública**  
**Desde la coherencia y autenticidad**  
**Gestionando las propias emociones como emisor y las personas receptoras**  
**Para transmitir entusiasmo, pasión y contagiar ilusión**

---

### **2.1.2.4 Dinamizar en liderazgo transformacional**

Tabla 3  
*Dinamizar*

---

**Dinamizar**  
**Técnicas para facilitar la participación**  
**Aprender a utilizar las sincronías y sinergias que hacen fluir al grupo**  
**Compartir experiencias, recursos y fortalezas positivas**  
**Dinamizando al grupo o auditorio**

---

### **2.1.2.5 Gestión optimismo en liderazgo transformacional**

Tabla 4  
*Gestión optimismo*

---

**Gestión del optimismo**  
**Conocer el modelo de optimismo emocionalmente inteligente**  
**Como motor de cambios y nuevos paradigmas**  
**Para la mejora y contagio**  
**Familiar y profesional**

---

### **2.1.2.6 Formas de evaluar el Liderazgo**

Evaluar las habilidades de liderazgo de un empleado, como la construcción de un equipo, la perspicacia financiera, la dirección de proyectos o comunicación,

regularmente involucra establecer las competencias y comportamientos núcleos requeridos por una organización para lograr las metas estratégicas y después medir los niveles de desempeño actual. Los líderes regularmente establecen metas estratégicas, conducen el cambio, desarrollan al personal y motivan a los empleados. El autor Botero (2012) referente al liderazgo manifiesta que: “A lo largo de la historia se han hecho considerables intentos por identificar las características relacionadas de forma reiterada con el liderazgo (teniendo en cuenta el proceso y no a la persona), reconociendo varias cualidades que describen un liderazgo efectivo” (p.54).

Los profesionales de recursos humanos reúnen datos sobre el desempeño de liderazgo a través de encuestas y métricas operativas, como la satisfacción de los empleados y el cliente. Proporcionar esta opinión a los gerentes les permite construir sus propios planes de desarrollo e impulsar sus carreras y ayudar a la compañía a lograr sus objetivos estratégicos.

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder. (Botero, 2009, p.15)

La manera más efectiva de lograr lo mejor de las personas consiste en fomentar la confianza, el respeto, la escucha activa, la inspiración, el dar ejemplo, la concordancia entre la visión y los valores, así como también estimular, educar, formar, aconsejar, cultivar la asunción de riesgos y la tolerancia a los errores, reconocer la creatividad y el genio, desarrollar el talento, despertar el potencial latente, e incluso divertirse. Para liderar con efectividad una organización equilibrada, los líderes tienen que desarrollar muchas dimensiones diferentes dentro de sí mismos. Han de enfocar su vida y sus organizaciones desde un punto de vista mucho más holístico, asumiendo una amplia gama de cualidades, destrezas y comportamientos (Del Castillo, 2014).

Según Perugini & Solano (2005), para poder evaluar el liderazgo primero se deben comprender las características inherentes de cada uno de los estilos puesto que cada tipo de liderazgo se mide con una herramienta diferente. En la evaluación se pueden usar dos grandes métodos los cuantitativos y los cualitativos. El método cuantitativo o aplicado es por medio de datos, busca resolver una hipótesis con información que se haya levantado previamente y es analizada estadísticamente y el método cualitativo en cambio busca una aproximación teórica de las definiciones recabando información para poder estudiar, esta forma es más compleja aún. Los autores clasifican los métodos cuantitativos y cualitativos de la siguiente manera.

Dentro de los métodos cuantitativos podemos encontrar:

- Experimentales (Manipulación de variables y análisis de consecuencias)
- No experimentales (Se estudia desde su contexto natural)
- Estudios de campo
- Técnicas de encuestas
  - Cuestionarios, inventarios de escalas
  - Assesemt Center

Dentro de los métodos cualitativos tenemos:

- Entrevistas
- Observación
- Etnografía
- Estudio de casos
- Análisis de contenidos

También es válido tener en consideración que al momento de evaluar liderazgo, se debe considerar el nivel jerárquico sobre el que se va a trabajar. Los diferentes niveles dentro de la organización están asociados a distintos resultados, tanto a nivel grupal como individual.

#### **2.1.2.7 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x)**

El Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) es una herramienta empleada para medir el liderazgo en de los colaboradores de una organización, la

base de esta herramienta son los tres tipos de liderazgos principales: transaccional transformacional y laissez-faire (Molero et al., 2012).

El liderazgo transformacional o también conocido como liderazgo carismático, es un fenómeno que se produce en determinadas ocasiones en todos los ámbitos de la sociedad y es posible abordarlo de manera empírica. Estos líderes son seguidos por inspiración. En la ilustración podemos apreciar los factores que este liderazgo aborda.

<b>Estructura factorial del MQL – 5X</b>		
<b>Factores de liderazgo transformacional</b>		
<b>Influencia (Atribuida)</b>	<b>Idealizada</b>	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos
<b>Influencia (Conducta)</b>	<b>Idealizada</b>	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas
<b>Motivación inspiracional</b>		Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización
<b>Estimulación intelectual</b>		Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse
<b>Consideración Individual</b>		Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches

*Ilustración 4.* Estructura Factorial del MLQ – 5X. Copyright 2011 por Bass & Avolio. Reimpreso con permiso.

El liderazgo transaccional, se basa en recompensas del líder a los miembros de su equipo, ellos realizan su trabajo y el líder los recompensa

usualmente cuantitativamente por el mismo mientras esté bien hecho, este liderazgo consigue efectos positivos mejorando el rendimiento de los empleados con base a este tipo de estímulos. A continuación se apreciará los factores que evalúa la herramienta en este tipo de liderazgo.

<b>Factores de liderazgo transaccional</b>	
<b>Recompensa contingente</b>	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos
<b>Dirección por excepción (activa)</b>	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización

*Ilustración 5.* Factores de liderazgo transaccional. Copyright 2011 por Bass & Avolio. Reimpreso con permiso.

Liderazgo Laissez – Faire, este tipo de liderazgo es comúnmente denominado pasivo o evitador, es un liderazgo que evita tomar decisiones y a menos que la situación sea realmente crítica ellos se encuentran ausentes dejando que su equipo se tome las riendas y tiempos que ellos necesitan para resolver situaciones.

<b>Liderazgo pasivo / evitador</b>	
<b>Dirección por excepción (Pasiva)</b>	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios
<b>Laissez - Faire</b>	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes

*Ilustración 6.* Liderazgo Pasivo/ evitador. Copyright 2011 por Bass & Avolio. Reimpreso con permiso.

Se plantea un cuestionario, MLQ, capaz de evaluar el liderazgo transformacional, con base a paradigmas relacionados con la existencia de siete factores influenciado por el carisma del empleado, inspiración del equipo, estimulación intelectual de los miembros del equipo y la consideración individual, se suman dos variables de liderazgo transaccional que son la recompensa a los



empleados, y la dirección por excepción, y un elemento que influye en la ausencia del liderazgo en general. El instrumento consiste en 45 ítems, los cuales miden la efectividad del estilo de liderazgo ejercido. De los 45 ítems, 36 están enfocados a la medición de los tres elementos del liderazgo de rango total (laissez-faire, liderazgo transaccional y transformacional). Los 9 ítems restantes miden los resultados del liderazgo ejercido.

### **2.1.3 Clima Organizacional**

El comprender lo que conlleva el sistema organizacional es una exigencia de todos aquellos que tienen una responsabilidad en el manejo de recursos y personas. La calidad laboral que tiene una persona va a depender del entorno o el ambiente que se dé en la organización, el cual representa una oportunidad de mejora individual para el trabajador y a su vez cooperar en el desarrollo de la empresa en un ambiente de confianza (Peraza & Remus, 2004).

El clima organizacional hoy en día representa un factor importante en el desarrollo de las empresas, las cuales buscan mejorar el ambiente para aumentar su productividad y a su vez brindarle la atención debida al recurso humano; esto debido a que influye en el comportamiento y motivación de todos los miembros.

Peraza & Remus (2004) argumentan que la definición de clima organizacional es reciente y surge de la percepción de que el ser humano está en constante interacción con diversos y complejos ambientes, y uno de esos ambientes son las organizaciones, las cuales se encuentran integradas por personas y grupos con diferentes comportamientos que afectan el ambiente.

El clima organizacional tiene un significado complejo y sistemático que con base a la cultura de quienes integran la organización aparecen varias actitudes y aptitudes propias del individuo. Maisch (2014) manifiesta referente al clima Organizacional:

El clima organizacional resulta sensible por el hecho de que una persona con el perfil indiferente que este posea tiende a tener

emociones que optimizan o perjudican el desempeño en el área operativa funcional, también es dinámico por la situación que al existir problemas complejos se pueden aplicar las respectivas medidas correctivas forjando un clima organizacional que contribuya al estudio relevante del área en la institución. (p.88)

El autor es muy práctico al definir el clima organizacional como el individuo de aspecto sensible y que puede estar sometido a cualquier variación en su proceso operativo en el momento emocional, causa que se vislumbra en los resultados operativos que se presente, además del gasto de recursos innecesarios, e incluso pérdida de tiempo. Un empleado en virtud de sus cualidades y aptitudes establece un dinamismo propio e ideal que aflora en el momento que hay presión, siendo responsable de los actos con base a resultados y el tiempo, un empleado dinámico es aquel que a pesar de tener mucho trabajo optimiza las prioridades y dedica el tiempo a cada una de ella, resolviendo inconvenientes conforme estos se van presentado, normalmente no deja trabajo acumulado y resuelve los problemas en su totalidad.

Al referirnos al clima organizacional se considera a todas las cualidades, o propiedades que se realizan en el ambiente de trabajo, que son percibidas o experimentadas por los colaboradores de una organización y que relaciona el comportamiento y la conducta para con todos los miembros de un equipo, se lo considera además como el medio ambiente humano y físico que se encamina en el trabajo cotidiano.

Chiavenato (2007) se refiere al clima organizacional de la siguiente forma:

Ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. (...) se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes de tipos de motivaciones en los integrantes. (p.59)

Según el mencionado autor, el clima organizacional es adecuado o beneficioso cuando se logran satisfacer las necesidades personales de los trabajadores de la empresa, y no es beneficioso cuando se impiden el logro de aquellas necesidades. Otra definición de clima organizacional a considerar es la propuesta por García Solarte (2009) quien menciona que:

El clima simboliza las percepciones que una persona se hace del lugar donde trabaja, tomando en cuenta varios factores que la componen y que pueden ser más representativos para él, como la estructura, los beneficios, la colaboración, el equipo de trabajo. (p.45)

El valor que tiene este enfoque va direccionado a que el accionar de los empleados va a depender de la importancia que estos le den a los factores del clima con los que la compañía cuente, es decir, la percepción que cada uno tenga de ellos. Considerando que los factores del clima pueden ser internos y externos, los líderes de las organizaciones deben construir planes para satisfacer, motivar y brindar bienestar a los colaboradores para que estén cubiertos de manera integral y así puedan dar respuesta a los objetivos que como organización se plantean (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007).

La información que maneja una empresa se relaciona a la actitud frente las decisiones que esta toma para alcanzar los objetivos estratégicos, vinculados las acciones del área funcional y operativa, buscando una misión compartida, con base al clima organizacional que se desarrolle. Según Goncalves (2012) el clima organizacional hace que se forme continuamente un proceso de retroalimentación dinámica de los comportamientos que puedan generarse en el entorno laboral que producen transformaciones en las conductas y actitudes de los colaboradores como de los líderes y su estructura.

Los niveles de motivación son influenciados directamente por la importancia de información vertida en el comportamiento de los miembros a través de las percepciones de la realidad subjetiva del miembro o equipo de trabajo, considerando que el talento humano es el capital más importante en que la empresa invierte para solucionar todos los inconvenientes presentados, siendo

viable que la estructura organizacional no sea fija y tienda a plasmarse cambios significativos para un mejor desenvolvimiento de las actividades realizadas.

### **2.1.3.1 Componentes del clima organizacional**

Existen múltiples variables de análisis relacionado al clima organizacional manifestado en diversas instituciones públicas y privadas que predominan con base a la vinculación existente en varias dimensiones que han sido definidas y soportadas por evaluaciones en el perfil del colaborador, entre las que se señalan seis componentes acorde a los estudios realizados por Bustos (2014).

1) Claridad, las instituciones normalmente refleja un camino a seguir en donde existe una misión y visión que con objetivos estratégico planifican y direccionan con firmeza los inconvenientes, lo resuelven y continúan su desplazamiento a nuevas metas

2) Estándares, es parte de la evolución institucional en donde se plantea objetivos con base a la planificación, midiendo el accionar del alcance y predisposición para obtener resultados, siendo medibles en todo momento y por ende alcanzables, es prácticamente un reto del equipo en confiar con sinergia entre las partes para llegar a un todo.

3) Responsabilidad, es la autoridad que se da a cada colaborador o empleado para que este de soluciones a los inconvenientes presentados, siendo ellos los responsables de hacer cumplir la misión y visión de la entidad, son líderes natos en sus actos, para tener la autoridad y así alcanzar los resultados planificados.

4) Flexibilidad, aquí se define un componente de hacer cumplir los lineamientos o políticas que plantea la institución para con los empleados participativos en objetivos estratégicos, siendo un condicionamiento de que no existe rigidez en las

reglas, dando opción a mejorar o eliminar acciones que contradicen a la producción y eficiencia del personal, siendo flexibles las disposiciones en harás del adecuado bienestar del talento humano, base del clima organizacional.

5) Reconocimiento, cada empleado goza de una misión objetiva de alcanzar resultados, esto con base al perfil que posee, conocimiento y experiencia, siendo necesario para el alcance de las metas, en beneficio de la entidad que lo presida, este sea homenajado, reconocido, incentivado y premiados con estímulos materiales o económicos que motive las acciones del empleado o equipo de trabajo.

6) Espíritu de Equipo, el desenvolvimiento de una institución es con base a los equipos adecuados que se manejan, en donde el ponerse la camisa representan que todos están condicionados a realizar trabajos equitativos, en donde cada miembro se siente orgullosos de estar compartiendo actividades similares en beneficio de la organización.

Bustos (2014) argumenta que en el momento de evaluar a una entidad en el manejo y control del talento humano se define que aceptando un alto promedio de calificación en las variables descritas de claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y espíritu de equipo se maximizan los resultados de eficiencia y desarrollo institucional. Para que se establezcan la evaluación es necesario métodos de exploración definidos en el ámbito cuantitativo y cualitativo realizando técnicas de Encuesta o entrevistas a los involucrados, además de cuestionarios o test que hacen que los colaboradores de manera directa e indirecta definan su actitud frente al trabajo, es un detalle importante del área de talento humano el que se realicen debates, dinámicas grupales y actividades proyectivas.

### **2.1.3.2 Componentes subjetivos y objetivos del clima organizacional**

- **Componentes subjetivos**

Debido a que uno de los aspectos importantes que sostiene la definición del clima organizacional son las percepciones las mismas que son necesarias definirla, para así comprender su subjetividad. “Es una parte esencial de la conciencia, es la parte que consta de hechos intratables y, por tanto, constituye la realidad como es experimentada” (Arias Castilla, 2006, p.10). Es decir, es la forma en que se interpreta la realidad y que permite comprenderla, la cual puede ser diferente a la realidad objetiva, aunque no siempre es así.

La manera en que se percibe la realidad también se encuentra influida por las actitudes de las personas que incide en la forma en que se ven las cosas en el entorno. “Las actitudes según Feldman (1998) son una predisposición aprendida para responder de manera favorable o adversa ante un objeto específico” (Prieto-Patiño & Vera Maldonado, 2008, p.136).

De acuerdo a esta perspectiva, los factores subjetivos dentro del clima organizacional según Tejada et al. (2007) son:

a) **Autonomía:** Capacidad de la persona para tomar decisiones asociadas con sus tareas y sus responsabilidades laborales o profesionales. La autonomía es contraria al control.

b) **Participación:** Posibilidades de acción e influencia de cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito, de temas generales: calidad, mejoras, etc.). El polo contrario de la participación es la indiferencia.

c) **Liderazgo:** Capacidad interpersonal para conducir a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de objetivos específicos por medios no coercitivos. Lo contrario al liderazgo es la ausencia de liderazgo.

d) **El valor de la comunicación:** A través de la comunicación en la empresa se puede dar y recibir información, transmitir modelos de

conducta, conocer las necesidades, transmitir la cultura y los objetivos. El polo contrario de la comunicación es la incomunicación. (p.201)

Estos componentes van a permitir comprender factores como la presencia o ausencia de confianza, respeto, trabajo en equipo, resolución de conflictos, relación entre la productividad, calidad, entre otros.

- **Componentes objetivos**

Los componentes objetivos dentro del clima organizacional según Tejada et al. (2007) son:

a) Condiciones físicas y preventivas del lugar de trabajo.- Cuando las condiciones físicas y de infraestructura son deficientes pueden provocar frustración en las personas que conforman una organización y a su vez proporcionar un clima organizacional negativo. Por lo tanto, los factores físicos como la iluminación, la temperatura, el espacio, la comodidad, la protección de la integridad física y mental se deben considerar como una prioridad dentro del sistema organizacional.

En el tema de la prevención se busca optimizar factores como la seguridad, es decir que no debe haber riesgos en la empresa, la eficacia en la concordancia de los resultados con los objetivos y el bienestar del trabajador.

b) Remuneración/salario

La remuneración/salario puede funcionar como una herramienta de gran ayuda en el mejoramiento del desempeño laboral, la motivación y satisfacción de los trabajadores, lo que llevará al aumento de la productividad. Para obtener efectos de productividad y clima organizacional positivos, la organización debe tener dos pilares complementarios: la remuneración fija y los incentivos.

El departamento de Recursos Humanos tiene como misión satisfacer las necesidades de los empleados tomando en cuenta el factor

económico, el de desarrollo, así como también velar por la capacidad competitiva de la empresa.

c) Diseño de puestos de trabajo

El buen diseño de un puesto de trabajo pretende que la persona postulante no tenga duda acerca de cuáles son sus competencias en el puesto y así evitar futuros conflictos. De acuerdo con Davis (1995) los factores que se deben tomar en cuenta para el estudio y diseño de un puesto de trabajo son:

- Variedad de habilidades
- Identificación con las tareas
- Significación de tareas
- Responsabilidad/autonomía por el trabajo
- Retroalimentación
- Enriquecimiento de tareas que puede darse de manera *horizontal* (incrementar número y variedad de tareas) y *vertical* (involucramiento en planificación y diseño de las tareas, y la toma de decisiones). (p.108)

### **2.1.3.3 Métodos de medición del clima organizacional**

#### **2.1.3.3.1 Clima organizacional de Likert**

El modelo de estudio del clima organizacional desarrollado por Likert (1967) se da a partir de la diferenciación de tres tipos de variables que influyen en la percepción de las personas con respecto al clima, dichas variables son:

1. Variables causales: indican la manera en que una organización crece o se desarrolla y obtiene sus resultados.
2. Variables intermedias: Miden el estado interno de la empresa (motivación, comunicación, etc.).
3. Variables finales: Establecen los resultados alcanzados por la organización.

Las interacciones de estas variables dan como resultado los sistemas de gestión que se clasifican en cuatro grupos:



1. Sistema I. Autoritarismo explotador
2. Sistema II. Autoritarismo paternalista
3. Sistema III. Consultivo
4. Sistema IV. Contribución en grupo

Tabla 5  
*Clima Organizacional de Likert – Variables de sistemas de Gestión*

<b>Autoritario Explotador Sistema I</b>	<b>Autoritarismo paternalista Sistema II</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes carecen de confianza en sus empleados.</li> <li>• El clima que se aprecia es de temor.</li> <li>• La relación entre los jefes y subordinados es ineficaz y las decisiones son tomadas por los jefes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.</li> <li>• Se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control.</li> <li>• Desde fuera da la impresión que se trabaja desde un ambiente estable y estructurado.</li> </ul>
<b>Consultivo Sistema III</b>	<b>Contribución en grupo Sistema IV</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La confianza que tienen los superiores en sus subordinados.</li> <li>• Se le permite a los empleados tomar decisiones específicas.</li> <li>• Se busca satisfacer necesidades de estima; existe interacción entre ambas partes y existe la delegación.</li> <li>• La atmósfera está definida por el dinamismo y la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección.</li> <li>• La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles.</li> <li>• La comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente-descendente.</li> <li>• La clave de motivación es la participación.</li> <li>• Se trabaja en función de</li> </ul>

administración funcional sobre la base de los objetivos por alcanzar.

objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas.

- El trabajo en equipo es el medio por el cual este sistema puede dar como resultado el logro objetivo considerando que estos estén alineados a la estrategia.

---

*Nota.* Recuperado de Tejada Fernández et al. Copyright 2007. Reimpreso con permiso.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado en el cual existe una estructura rígida, por lo que el clima organizacional será negativo; en cambio los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con estructura rígida, lo que conllevará a un clima organizacional positivo.

Según García Solarte (2009), debido a que Likert propone un clima multidimensional, éste se encuentra compuesto de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando
2. Las fuerzas de motivación
3. Los procesos de comunicación
4. La influencia
5. La toma de decisiones
6. La planificación
7. El control
8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

#### **2.1.3.3.2 Clima organizacional de Litwin & Stringer**

De acuerdo a Acosta & Venegas (2010), Litwin & Stringer desarrollaron su instrumento para la medición del clima organizacional a partir de un estudio experimental que buscaba comprobar algunas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y clima organizacional sobre la motivación y forma de actuar de los trabajadores. Luego de elaborar este estudio, Litwin & Stringer

fueron los primeros en diagnosticar que el clima organizacional estaba compuesto por nueve dimensiones:

1. Estructura: Vinculada a los canales formales dentro de la organización.
2. Responsabilidad: Percepción del trabajador acerca del jefe, su compromiso con el trabajo, toma de decisiones.
3. Recompensa: Estímulos recibidos por un trabajo bien realizado.
4. Riesgo: Sentimiento de los integrantes de la organización sobre los desafíos que enfrenta en el trabajo.
5. Calor: Percepción acerca de un ambiente laboral agradable y de relaciones sociales positivas dentro de la organización.
6. Apoyo: Efecto o emoción que se presenta cuando existe colaboración por los jefes y colaboradores de la organización.
7. Estándares de desempeño: Énfasis de la organización sobre las normas de rendimiento.
8. Conflicto: Capacidad para enfrentarse a situaciones difíciles, recibir opiniones y ser proactivo en la solución de problemas.
9. Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización.

### **Clima Organizacional de Hay Group**

Hay Group es una consultora a nivel global líder en la gestión de Recursos Humanos debido a sus 60 años de experiencia. Para poder lograr su efectividad, cuenta con herramientas y protocolos estandarizados que permitirán identificar necesidades, talentos que posean los empleados, retribuciones adecuadas, y a su vez ayudará en la creación de un ambiente de trabajo favorable en el que cada miembro de la organización pueda progresar. Lo que diferencia a Hay Group de otras empresas consultoras, es que ésta no se limita a sólo presentar los resultados de las encuestas, sino que transforma aquellos resultados en acciones que aumenten el desempeño de la empresa (Hay Group, 2014).

Una de las herramientas para medir el clima se denomina “Cuestionario de Clima en el Equipo (OCS)” el cual tiene como finalidad recabar las percepciones de los empleados de como el clima en el trabajo influye en su desempeño cotidiano. El OCS está enfocado en seis dimensiones: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, recompensas y espíritu de equipo.

Los resultados del OCS han demostrado que cuando se tiene un clima organizacional positivo, las personas se encuentran más motivadas y mejoran los resultados de su desempeño hasta en un 30% (Hay Group, 2017).

#### **2.1.3.3.3 Escala de Clima Organizacional (EDCO)**

EDCO es un instrumento elaborado por Acero, Echeverry, Lizarazo, Quevedo y Sanabria diseñado para evaluar el clima organizacional, el cual ha sido utilizado en diversos países debido a su efectividad. El instrumento se encuentra compuesto de 40 preguntas de opción múltiple y evalúa ocho dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad, coherencia en la dirección y valores colectivos; la puntuación mínima que se puede obtener es 40 y la máxima es de 200 (Fernández et al., 2015).

Las escalas se presentan de la siguiente manera:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

#### **2.1.3.3.4 Encuesta de clima organizacional elaborada por J.P. Ortega**

Este instrumento fue desarrollado con el objetivo de poder diagnosticar cómo se encuentra el clima organizacional, la satisfacción laboral de los miembros de una organización e identificar áreas de mejora en la empresa. El cuestionario consta de seis categorías: Propósitos u objetivos, relaciones entre miembros, estructura y mecanismos de soporte de la gestión, mecanismos de apoyo, recompensas y liderazgo.

Las escalas de calificación son del 1 al 7, en el cual 1 equivale a “totalmente en desacuerdo” y 7 equivale a “totalmente de acuerdo”

## Propiedades Psicométricas

Tabla 6

*Propiedades Psicométricas de la Escala de Clima Organizacional*

<b>PROPIEDADES PSICOMETRICAS DE LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>									
<b>ANALISIS DE FIABILIDAD POR DIMENSION</b>	Kaiser-Meyer-Olkin.	Chi-cuadrado aproximado	gl	Sig.	Alfa de Cronbach	N de elementos			
PROPÓSITOS U OBJETIVOS	,923	2400,774	28	0,000	0,923	8			
RELACIONES ENTRE MIEMBROS LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION	,933	4881,398	91	0,000	0,945	14			
MECANISMOS DE APOYO	,882	2032,331	36	0,000	0,883	9			
RECOMPENSAS	,896	3477,720	55	0,000	0,924	11			
EL LIDERAZGO	,842	1383,191	15	0,000	0,879	6			
<b>ESCALA TOTAL</b>	,914	1837,654	36	0,000	0,887	9			
					<b>0,976</b>	<b>57</b>			

*Nota.* Recuperado de Ortega. Copyright 2016. Reimpreso con permiso.

## 2.2 Marco Contextual

### 2.2.1 Grupo Vilaseca Unidad de Alimentos

#### 2.2.1.1 Antecedentes e historia

Uno de los conglomerados empresariales más grandes e importantes del Ecuador, concebido con una visión muy clara por parte de sus fundadores: ofrecer productos y servicios de una excelente calidad a precios competitivos y siempre guardando un alto sentido de responsabilidad social. Cuentan con más de 50 años de experiencia en los sectores de Alimentos, Envases y Suministros.

Valores

Sostenibilidad: Creamos un futuro sólido, con la visión de largo plazo que asegura el balance entre los intereses económicos y el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Clientes: Nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes externos e internos, desarrollando relaciones de respeto, profesionalismo y cercanía.

Innovación: Innovamos de manera constante en el desarrollo de productos, soluciones y en la forma de hacer las cosas, buscando ser más competitivos cada día.

Personas: Promovemos el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, fortaleciendo el orgullo de pertenecer y su impacto positivo en la sociedad.

Ética: El valor que rige todas nuestras acciones y decisiones; base de nuestra imagen y reputación (Grupo Vilaseca, 2017).

### Organigrama Unidad Alimentos

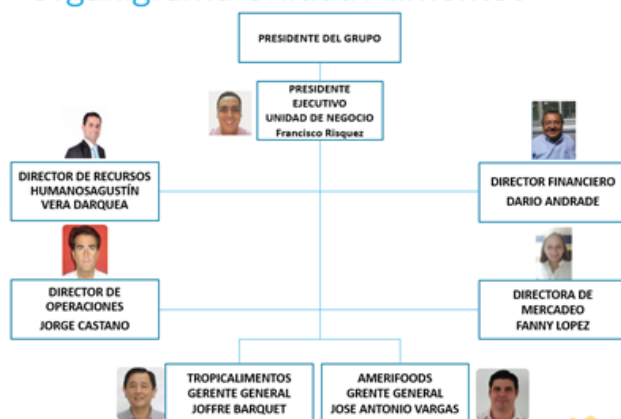


Ilustración 7. Organigrama Unidad Alimentos. Copyright 2017 por Grupo Vilaseca. Reimpreso con permiso.



Ilustración 8. Unidad Alimentos. Copyright 2017 por Grupo Vilaseca. Reimpreso con permiso.

### Estructura del Grupo



Ilustración 9. Estructura del Grupo. Copyright 2017 por Grupo Vilaseca. Reimpreso con permiso.

Con formato: Español (Ecuador)

Con formato: Español (Ecuador)

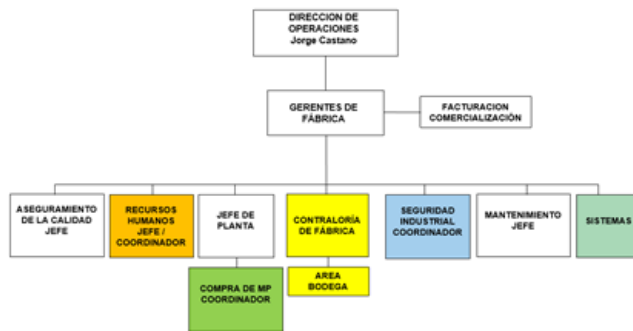


Ilustración 10. Niveles jerárquicos. Copyright 2017 por Grupo Vilaseca. Reimpreso con permiso.

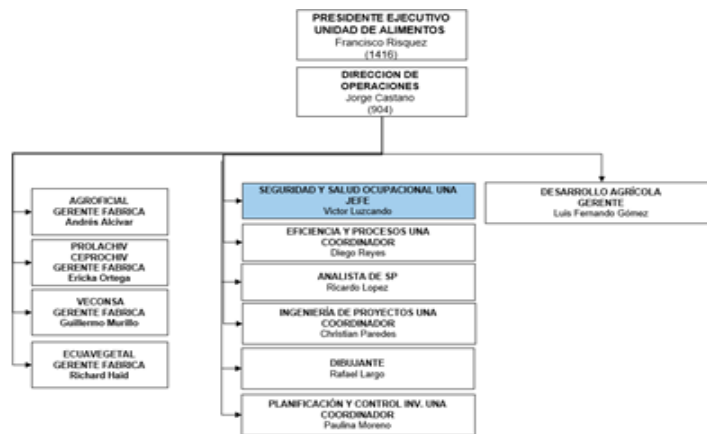


Ilustración 11. Estructura empresas alimentos. Copyright 2017 por Grupo Vilaseca. Reimpreso con permiso.

## Unidad de Alimentos



Comercialización y distribución a nivel nacional de los productos de las marcas Facundo, Chivería y Goya.



Desarrollo de actividad ganadera destinada a la producción de alimentos lácteos.



Elaboración de productos lácteos como yogurt, mantequilla, etc.

**CEPROCHIV S.A.**

Producción de distintas clases de cereales.

**PENPRO**

Cultivo de palmito para su posterior procesamiento y comercialización.

Ilustración 12. Empresas de Alimentos. Copyright 2017 por Grupo Vilaseca. Reimpreso con permiso.

## Unidad de Alimentos



Procesamiento de pulpas y concentrados de frutas tropicales, frutas confitadas, deshidratadas y frutas congeladas IQF.



Producción de conservas de frutas y vegetales.



Fabricación de alimentos congelados, mediante proceso IQF de congelación



Comercialización y promoción de productos hacia Estados Unidos, el Caribe, Canadá, Europa, Asia, África y Oceanía.



*Ilustración 13.* Descripción empresas. Copyright 2017 por Grupo Vilaseca. Reimpreso con permiso.

### **2.2.1.2 Misión**

“Producir y comercializar en el mercado nacional e internacional elaborados de frutas tropicales, contribuyendo al desarrollo agrícola y agroindustrial del país, a través de acciones innovadoras y alta tecnología, enmarcados en valores éticos y morales. Para lo cual contamos con talento humano comprometiendo con la calidad y el manejo sostenible de los recursos, manteniendo niveles de rentabilidad que permitan el crecimiento y retribución justa a los accionistas, a sus colaboradores y a la sociedad” (Grupo Vilaseca, 2017)

### **2.2.1.3 Visión**

“Somos una empresa dinámica, que crea bienestar para las familias del mundo que nos eligen como las mejores soluciones alimenticias que proveemos de una forma confiable y responsable para generar valor a nuestra organización y al país” (Grupo Vilaseca, 2017)

## **2.3 Definiciones conceptuales**

**Liderazgo Autocrático.** - En los líderes el poder absoluto resulta que toda decisión es suya haciendo que se genere temor en los seguidores o se rote de forma constante al personal.

**Liderazgo Carismático.** - este influye a que las organizaciones sean mucho más entusiastas y que los equipos sean mucho más activos, haciendo que los líderes creen más en sí mismo que en su mismo equipo.

**Liderazgo Participativo.** - Este impulsa a una mejor organización para la toma de decisiones en la cual se capacita en la formación de equipos valorando así la calidad de los resultados obtenidos.

**Liderazgo Transaccional.** - Ayuda a dirigir las ejecuciones de todas las tareas, efectuando pagos por este tipo de liderazgo que se aporta mayormente dentro de las transacciones económicas.

**Liderazgo Transformacional.** - Es la búsqueda constante de las nuevas iniciativas donde se crea la toma de decisiones y así se percatan las comprensiones de los demás, este tipo de liderazgo asegura los cumplimientos de los acuerdos consultados.

**Clima organizacional.** - El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos

**Talento humano.** - Un Capital Intangible que otorga valor en las organizaciones, por considerarlo relevante ante nuevos aportes para ser aplicados a los recursos humanos, pero concretamente al individuo como “talento humano o capital intangible”

**Proactividad.** - Disposición individual estable que hace tender al individuo a efectuar cambios en su entorno. Las personas proactivas identifican oportunidades y actúan sobre ellas, muestran iniciativa, toman la acción, y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo (Santa Bárbara, 2000; García Solarte, 2009; Cardona, 2010; Rubiano, 2011; Ayala-Mira & Luna, 2012; Contreras & Barbosa, 2013)

### **3 Metodología**

#### **3.1 Elección del diseño de investigación**

Debido a la disponibilidad de información recopilada a través de dos encuestas sobre liderazgo (MLQ-5X) y clima organizacional (J.P. Ortega), el análisis de la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional se puede realizar mediante un estudio cuantitativo aplicado al grupo de trabajo de la Unidad de Alimentos del Grupo Vilaseca. Es importante mencionar que los diversos cambios estructurales, organizacionales y tecnológicos por los que el Grupo Vilaseca ha atravesado en los últimos 5 años, permiten explorar más de cerca y de manera natural la relación entre el estilo de liderazgo ejercido por los directivos del grupo empresarial y el clima organizacional en el que se desenvuelven sus colaboradores, bajo un marco de transición relevante.

Por otra parte, a partir de las encuestas realizadas se pueden definir perfiles que los niveles jerárquicos deberían poseer, esto con el objetivo de generar un clima organizacional adecuado y de confianza entre los líderes y colaboradores, para conseguir los resultados esperados por la organización. En este sentido, la adaptación al cambio es una variable relevante al momento de ejercer liderazgo en medio de transiciones importantes. Al explorar la relación del clima organizacional y el estilo de liderazgo ejercido en las empresas de alimentos del Grupo Villaseca, se pretende rescatar también las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo. Esto permitirá replantear y emprender acciones que conlleven a la consecución eficiente de resultados.

Para el efecto, se utiliza un método exploratorio-descriptivo y análisis de correlación a las encuestas. Con la información adecuada se medirá el liderazgo transformacional y clima organizacional, categorizando las variables aplicables en los instrumentos y combinando los valores y atributos de las jefaturas para su pronta aplicabilidad. El método analítico consiste en la comparación y determinación de cuáles son los resultados definidos con el fin de establecer las conclusiones de la investigación del clima organizacional dentro de la empresa y la limitación obtenida en aplicar la tendencia de un liderazgo transformacional.

### **3.2 Novedad y Viabilidad de la Investigación**

#### **3.2.1 Población y muestra**

La población utilizada en esta investigación estuvo representada por los colaboradores de cuatro compañías de alimentos del Grupo Villaseca, incluyendo a todos los niveles jerárquicos. La población total está conformada por un total de 1173 colaboradores en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

La muestra está compuesta por 315 empleados que pertenecen a cuatro empresas de alimentos. Las áreas que participaron en este estudio fueron administrativas, producción, comercial, calidad, logística y distribución. Respecto a la composición de la muestra 98 son mujeres (31,1%) y 217(68,8%) son hombres. La antigüedad se concentra en colaboradores de menos de un año de permanencia (69) y luego en personas que tienen de 3 – 5 años en la compañía (69). Con relación al puesto que ocupan el 74.6% es de nivel operativo, el 9.5%

son asistentes o analistas y el 15.9% son jefes, supervisores o coordinadores. Finalmente, en lo concerniente al nivel de estudios el 7.6% ha culminado la primaria, el 80% la secundaria, culminado estudios de tercer nivel el 33% y el 1.9% posee una especialidad, diplomado o maestría.

### 3.2.2 Instrumentos de recolección de datos

Para evaluar la variable de liderazgo se empleó la herramienta de MLQ Form 5X – Short construida por Bruce Avolio y Bernard Bass, y cuya licencia fue proporcionada por Mind Garden, Inc. Esta incluye versiones para colaborador y líder. La misma que fue aplicada de forma física en la totalidad de la muestra para la versión colaborador, pero para la versión líder se entrevistó únicamente a 50 Jefes / Coordinadores / Supervisores.

#### Escala para evaluar

Las escalas empleadas para evaluar los factores de esta herramienta van del 0 al 4

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

Para medir la variable de clima organizacional se utilizó el instrumento de medición del Clima Organizacional desarrollado por J.P. Ortega, el cual constan de cincuenta y siete ítems, segmentadas en seis dimensiones y el cual busca diagnosticar el estado de cada uno de los factores que se presentan:

Tabla 7

*Dimensiones de Clima Organizacional*

Clima Organizacional	<b>Propósitos y objetivos</b>						
	<table border="1"> <tr> <td><b>Relaciones entre miembros</b></td> <td>Comunicación</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Trato interpersonal</td> </tr> <tr> <td></td> <td>manejo de conflictos</td> </tr> </table>	<b>Relaciones entre miembros</b>	Comunicación		Trato interpersonal		manejo de conflictos
<b>Relaciones entre miembros</b>	Comunicación						
	Trato interpersonal						
	manejo de conflictos						
	<table border="1"> <tr> <td><b>La estructura y mecanismos de soporte de la gestión</b></td> <td>Espacios infraestructura y lugar de trabajo</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Estructura, jerarquía y responsabilidades</td> </tr> </table>	<b>La estructura y mecanismos de soporte de la gestión</b>	Espacios infraestructura y lugar de trabajo		Estructura, jerarquía y responsabilidades		
<b>La estructura y mecanismos de soporte de la gestión</b>	Espacios infraestructura y lugar de trabajo						
	Estructura, jerarquía y responsabilidades						
	<table border="1"> <tr> <td><b>Mecanismos de apoyo</b></td> <td>Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Procesos, procedimientos y funciones</td> </tr> </table>	<b>Mecanismos de apoyo</b>	Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas		Procesos, procedimientos y funciones		
<b>Mecanismos de apoyo</b>	Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas						
	Procesos, procedimientos y funciones						
	<b>Recompensas</b>						
	<b>Liderazgo</b>						

*Nota.* Recuperado de Ortega. Copyright 2016. Reimpreso con permiso.

El instrumento fue recopilado a través del aplicativo surveyMonkey y aplicado a todos los colaboradores de forma física.

#### 4 Análisis de los Resultados

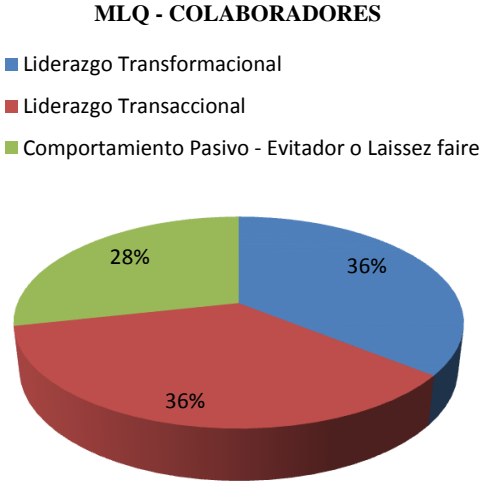
Luego de haber presentado la información descriptiva se procederá a la comprobación de la hipótesis de investigación planteada como parte de este estudio la misma que considera las variables descritas de Liderazgo y clima organizacional

H1: Existe correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las empresas de alimentos de la ciudad de Guayaquil.

Para comprobar la hipótesis se procedió a realizar el análisis estadístico de los estilos de liderazgo que mide la herramienta MLQ ( Liderazgo Transformacional , Liderazgo Transaccional y Liderazgo Laissez Faire) y los efectos que esta variable tiene en sus colaboradores, indicando que las puntuaciones medias más altas en la encuesta de colaborador se presenta tanto en el estilo de liderazgo transformacional (2.64) como en el transaccional (2.63), teniendo mayor puntuación en el liderazgo transformacional la variable motivación

inspiracional (2.78) y la de menor puntaje la variable consideración individualizada (2.49) y el estilo de liderazgo transaccional la variable de mayor puntuación es dirección por Excepción Activa (2.69) y la de menor puntuación recompensa contingente (2.57). El estilo de liderazgo Laissez Faire fue el de menor puntuación con un promedio de 2.09.

Con relación a los efectos que estos estilos generan (Transformacional y Transaccional) la media más alta se dio en efectividad (2.63) y la más baja en esfuerzo extra (2.63)



*Ilustración 14.* MLQ-Colaboradores

### EFFECTO DEL LIDERAZGO - COLABORADORES

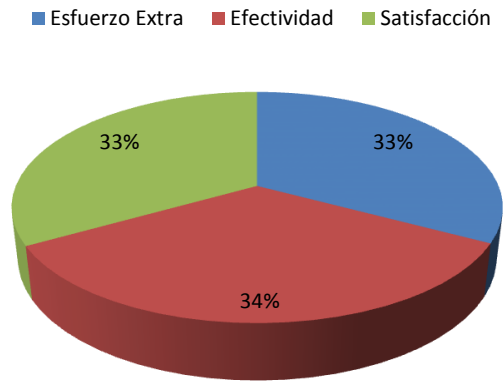


Ilustración 15. Efecto del Liderazgo-Colaboradores

En la aplicación de la encuesta de liderazgo MLQ versión Líder, el estilo de liderazgo con mayor puntuación fue el liderazgo transformacional (3.1) cuya variable con mayor puntaje es Motivación Inspiracional (3.525) y la variable con menor puntaje es Influencia Idealizada Atribuida (2.93). En relación a los efectos que este estilo de liderazgo genera (Transformacional) la media más alta se dio en efectividad (3.355) y la más baja en satisfacción (3.29)

### MLQ - LIDERES

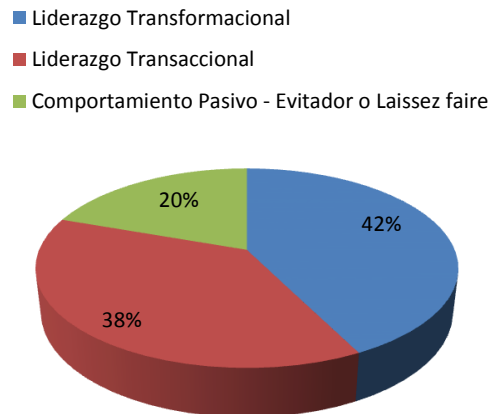


Ilustración 16. MLQ - Líderes

## EFECTO DEL LIDERAZGO - LIDERES

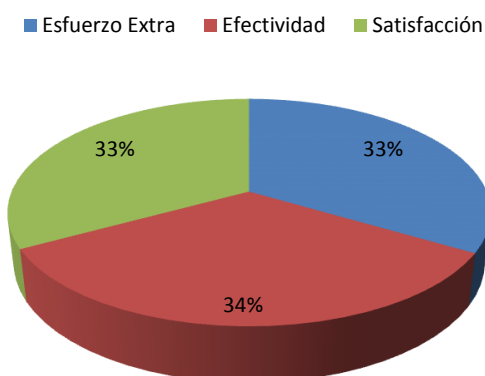


Ilustración 17. Efecto del Liderazgo - Líderes

### 4.1 Análisis de Confiabilidad y Validez

La información obtenida a partir de la encuesta MLQ y de la encuesta de clima organizacional, realizadas a los colaboradores del Grupo Vilaseca es consistente en relación a los ítems que conforman cada área del análisis de la prueba de Liderazgo Transformacional y de Clima Organizacional.

#### 4.1.1 Confiabilidad de la prueba de Liderazgo Transformacional

Para el caso específico de la Influencia Idealizada Atribuida, las correlaciones corregidas de cada ítem con el test psicométrico sobre liderazgo transformacional supera 0.4, lo cual muestra consistencia en los ítems que conforman esta área específica. Así mismo, el alfa de Cronbach supera a 0.70<sup>1</sup>, lo que indica que los ítems de esta área presentan alta confiabilidad interna (ver Tabla 8).

---

<sup>1</sup> Se considera aceptable un coeficiente alfa de Cronbach superior a 0.70



Tabla 8

*Confiabilidad de Influencia Idealizada Atribuida*

ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach	N
IIA -10	2.45	1.26	0.58	0.78	315
IIA - 18	2.50	1.23	0.58		
IIA - 21	2.83	1.20	0.64		
IIA - 25	2.96	1.13	0.52		

En relación al área de Influencia Idealizada Conductual, las correlaciones corregidas de cada ítem con el test son superiores a 0.4, lo cual muestra consistencia en los ítems que conforman esta área específica. Por otro lado, la consistencia interna de esta área es alta debido a que el alfa de Cronbach supera a 0.70 (ver Tabla 9).

Tabla 9

*Confiabilidad de Influencia Idealizada Conductual*

ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa-Cronbach	N
IIB - 6	2.62	1.17	0.56	0.78	315
IIB - 14	2.90	1.08	0.61		
IIB - 23	2.73	1.08	0.61		
IIB - 34	2.65	1.06	0.55		

Para el caso específico de la Motivación Inspiracional, las correlaciones corregidas de cada ítem con el test psicométrico sobre liderazgo transformacional supera 0.4, lo cual muestra consistencia en los ítems que conforman esta área específica. De la misma manera, el alfa de Cronbach supera a 0.70, lo que indica que los ítems de esta área presentan alta confiabilidad interna (ver Tabla 10).

Tabla 10

*Confiabilidad de Motivación Inspiracional*

ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa-Cronbach	N
IM - 9	2.69	1.26	0.68	0.84	315
IM - 13	2.78	1.16	0.68		
IM - 26	2.83	1.10	0.66		
IM - 36	2.84	1.15	0.67		

En relación al área Estimulación Intelectual, las correlaciones corregidas de cada ítem con el test son superiores a 0.4, lo cual muestra consistencia en los ítems que conforman esta área específica. Así mismo, la consistencia interna de esta área es alta debido a que el alfa de Cronbach supera a 0.70 (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Confiabilidad de Estimulación Intelectual*

ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa-Cronbach	N
IS - 2	2.22	1.15	0.54	0.76	315
IS - 8	2.62	1.17	0.53		
IS - 30	2.50	1.22	0.55		
IS - 32	2.65	1.17	0.63		

Para la Consideración Individualizada, las correlaciones corregidas de cada ítem con el test psicométrico sobre liderazgo transformacional supera 0.4, lo cual muestra consistencia en los ítems que conforman esta área específica. De la

misma manera, el alfa de Cronbach supera a 0.70, lo que indica que los ítems de esta área presentan alta confiabilidad interna (ver Tabla 12).

Tabla 12

*Confiabilidad de Consideración Individualizada*

ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa-Cronbach	N
IC - 15	2.50	1.20	0.64	0.83	315
IC - 19	2.51	1.28	0.63		
IC - 29	2.50	1.20	0.68		
IC - 31	2.48	1.20	0.71		

En general, las correlaciones corregidas de cada ítem que conforma el test psicométrico sobre liderazgo transformacional supera 0.4, lo cual muestra que los ítems de toda la prueba son consistentes entre sí. Así mismo, el alfa de Cronbach supera a 0.70, lo que indica que la prueba de Liderazgo Transformacional es altamente confiable (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Confiabilidad de la Encuesta de Liderazgo Transformacional*

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa-Cronbach	N
<b>Influencia Atribuida</b>	<b>Idealizada</b>	IIA - 10	2.45	1.26	0.69	315
		IIA - 18	2.50	1.23		
		IIA - 21	2.83	1.20		
		IIA - 25	2.96	1.13		
<b>Influencia Conductual</b>	<b>Idealizada</b>	IIB - 6	2.62	1.17	0.55	
		IIB - 14	2.90	1.08		
		IIB - 23	2.73	1.08		
		IIB - 34	2.65	1.06		
<b>Motivación Inspiracional</b>		IM - 9	2.69	1.26	0.75	
		IM - 13	2.78	1.16		
		IM - 26	2.83	1.10		

	IM - 36	2.84	1.15		
<b>Estimulación Intelectual</b>	IS - 2	2.22	1.15	0.56	
	IS - 8	2.62	1.17		
	IS - 30	2.50	1.22		
	IS - 32	2.65	1.17		
<b>Consideración Individualizada</b>	IC - 15	2.50	1.20	0.69	
	IC - 19	2.51	1.28		
	IC - 29	2.50	1.20		
	IC - 31	2.48	1.20		

Es importante acotar que la medida de adecuación del muestreo Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) presenta un valor de 0.955, considerado alto, permitiendo así el uso de análisis factorial. La prueba de esfericidad de Bartlett presenta un Chi-cuadrado de 3653.368, mismo que es significativo, corroborando que las correlaciones de los ítems que conforman la prueba de Liderazgo Transformacional son significativas. En este sentido, los resultados muestran que el 50.44% de la varianza total es explicada por un único factor, reforzando la validez del test psicométrico.

#### 4.1.2 Confiabilidad de la prueba de Clima Organizacional

En lo que respecta a la encuesta de Clima Organizacional, los resultados muestran que las correlaciones corregidas de cada ítem que conforma el área de Propósitos u Objetivos supera 0.4, lo cual muestra que los ítems de toda la prueba son consistentes entre sí. Así mismo, el alfa de Cronbach supera a 0.70, lo que indica que esta área específica es altamente confiable (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Confiabilidad del área Propósitos u Objetivos*

ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa-Cronbach	N
CLOB1	4.50	1.89	0.76	0.90	315
CLOB2	4.53	1.97	0.78		
CLOB3	4.44	1.78	0.83		
CLOB4	4.51	1.89	0.83		

CLOB5	4.36	1.85	0.53		
CLOB6	4.87	1.82	0.76		
CLOB7	4.26	2.13	0.67		
CLOB8	4.55	2.11	0.66		

Para el caso específico de las Relaciones entre Miembros, la cual contempla: Comunicación, Trato Interpersonal y Manejo de Conflictos, las correlaciones corregidas de cada ítem con la prueba de clima organizacional supera 0.4, lo cual muestra consistencia en los ítems que conforman esta área. De la misma manera, el alfa de Cronbach supera a 0.70, lo que indica que los ítems de esta área presentan alta confiabilidad interna (ver Tabla 15).

Tabla 15

*Confiabilidad del área Relaciones Entre Miembros*

ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa-Cronbach	N
CREC1	4.87	2.07	0.80	0.94	315
CREC2	4.77	2.01	0.73		
CREC3	4.80	2.02	0.86		
CREC4	4.83	2.14	0.81		
CREC5	4.70	1.86	0.82		
CRET1	4.87	1.94	0.83		
CRET2	4.94	1.85	0.81		
CRET3	4.49	2.00	0.75		
CRET4	4.15	2.10	0.78		
CRET5	4.58	2.04	0.76		
CREM1	4.76	1.88	0.82		
CREM2	5.11	1.96	0.72		
CREM3	4.86	2.09	0.56		
CREM4	4.41	2.15	0.46		

En relación a la Estructura, la cual se compone de: Espacio infraestructura y lugar de trabajo, Jerarquía y responsabilidades, las correlaciones corregidas de cada ítem con la prueba de clima organizacional supera 0.4, lo cual muestra consistencia en los ítems que conforman esta área. De la misma manera, el alfa

de Cronbach supera a 0.70, lo que indica que los ítems de esta área presentan alta confiabilidad interna (ver Tabla 16).

Tabla 16

*Confiabilidad del área Estructura*

ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa-Cronbach	N
CESES1	4.67	1.97	0.66	0.90	315
CESES2	4.99	1.89	0.66		
CESES3	4.68	1.89	0.69		
CESES4	4.55	1.92	0.67		
CESTR1	4.84	1.80	0.72		
CESTR2	5.05	1.82	0.66		
CESTR3	5.24	1.72	0.62		
CESTR4	5.18	1.74	0.71		

En el área de Mecanismos de Apoyo, la cual se compone de: Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas, Procesos, procedimientos y funciones, las correlaciones corregidas de cada ítem con el test de clima organizacional supera 0.4, lo cual muestra consistencia en los ítems que conforman esta área. De la misma manera, el alfa de Cronbach supera a 0.70, lo que indica que los ítems de esta área presentan alta confiabilidad interna (ver Tabla 17).

Tabla 17

*Confiabilidad del área Mecanismos de Apoyo*

ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa-Cronbach	N
CMAT1	4.88	1.98	0.60	0.90	315
CMAT2	5.57	1.68	0.66		
CMAT4	4.79	1.76	0.64		

CMAT5	4.94	1.77	0.65		
CMAT6	4.75	1.90	0.67		
CMAP1	5.15	1.69	0.70		
CMAP2	5.32	1.71	0.72		
CMAP3	5.06	1.78	0.65		
CMAP4	5.04	1.79	0.61		
CMAP5	4.71	2.06	0.42		

En lo que respecta a las Recompensas, las correlaciones corregidas de cada ítem con el test de clima organizacional supera 0.4, lo cual muestra consistencia en los ítems que conforman esta área. De la misma manera, el alfa de Cronbach supera a 0.70, lo que indica que los ítems de esta área presentan alta confiabilidad interna (ver Tabla 18).

Tabla 18  
*Confiabilidad del área Recompensas*

ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa-Cronbach	N
CRCM1	4.34	2.12	0.70	0.86	315
CRCM2	4.29	2.09	0.65		
CRCM3	3.63	2.10	0.64		
CRCM4	3.84	2.06	0.62		
CRCM5	3.41	2.10	0.72		
CRCM6	4.25	2.18	0.58		

En el área Liderazgo, las correlaciones corregidas de cada ítem con el test sobre clima organizacional supera 0.4, lo cual muestra consistencia en los ítems que conforman esta área. De la misma manera, el alfa de Cronbach supera a 0.70, lo que indica que los ítems de esta área presentan alta confiabilidad interna (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Confiabilidad del área Liderazgo*

ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa-Cronbach	N
CLID1	4.69	1.97	0.71	0.89	315
CLID2	4.68	1.86	0.70		
CLID3	4.41	2.07	0.63		
CLID4	4.68	1.83	0.61		
CLID5	5.81	1.63	0.55		
CLID6	5.15	1.85	0.70		
CLID7	4.86	1.81	0.70		
CLID8	5.34	1.85	0.64		
CLID9	5.17	1.95	0.62		

En términos generales, las correlaciones corregidas de cada ítem que conforma el test sobre Clima Organizacional supera 0.4, lo cual muestra que los ítems de toda la prueba son consistentes entre sí<sup>2</sup>. Así mismo, el alfa de Cronbach supera a 0.70, lo que indica que el test de Clima Organizacional es altamente confiable.

En lo que respecta a la medida de adecuación del muestreo Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), esta presenta un valor de 0.955, considerado alto, permitiendo así el uso de análisis factorial. La prueba de esfericidad de Bartlett presenta un Chi-cuadrado de 13257.069, mismo que es significativo, corroborando que las correlaciones de los ítems que conforman la prueba de Clima Organizacional son significativas. En este sentido, los resultados muestran que el 43.424% de la varianza total es explicada por un único factor, reforzando la validez de la prueba.

#### **4.2 Análisis Factorial Exploratorio**

Otra medida de validación y consistencia interna de las pruebas de Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional es el Análisis Factorial

---

<sup>2</sup> A excepción del ítem CMAP5, cuya correlación elemento-total corregida es de 0.370.



Exploratorio. Esto permite develar la estructura de las relaciones entre las variables medidas. La intuición detrás de este análisis permite validar si la correlación de los ítems que conforman cada dimensión se reduce al número de factores que corresponden a la dimensión analizada.

#### 4.2.1 Análisis Factorial Exploratorio: Liderazgo Transformacional

En la Tabla 20 se muestran los resultados del análisis factorial exploratorio realizado a la Influencia Idealizada Atribuida, primer componente del Liderazgo Transformacional. Los ítems que conforman esta dimensión se reducen a un solo componente o factor, corroborando que estos ítems conforman la única dimensión denominada Influencia Idealizada Atribuida. Además, la correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0.35. Es importante resaltar que la medida de adecuación muestral de KMO es de 0.754 para esta dimensión es relativamente cercana a 1, confirmando la posibilidad de realizar el análisis factorial.

Tabla 20

*Análisis Factorial Influencia Idealizada Atribuida*

Dimensión	Alfa de cronbach ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
					Componentes	
					1	
<b>Influencia Idealizada Atribuida</b>	0.78	IIA -10	0.60	0.58	0.72	0.77
		IIA - 18	0.61	0.58	0.72	0.78
		IIA - 21	0.67	0.64	0.69	0.82
		IIA - 25	0.52	0.52	0.75	0.72

Continuando con el análisis exploratorio, la Tabla 21 muestra que hay una sola dimensión que se denomina Influencia Idealizada Conductual. Así mismo, la correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0.35. Es importante resaltar que la medida de adecuación muestral de KMO es de 0.785 para esta dimensión es relativamente cercana a 1, confirmando la posibilidad de realizar el análisis factorial. El aporte de todos los ítems a la dimensión es importante, por lo que la extracción de comunalidad supera a 0.500.

Tabla 21

*Análisis Factorial Influencia Idealizada Conductual*

Dimensión	Alfa cronbach	de ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						1
<b>Influencia Idealizada Conductual</b>	0.78	IIB - 6	0.57	0.56	0.74	0.76
		IIB - 14	0.64	0.61	0.71	0.80
		IIB - 23	0.63	0.61	0.71	0.80
		IIB - 34	0.56	0.55	0.74	0.75

La Tabla 22 muestra que existe una sola dimensión denominada Motivación Inspiracional, por lo que todos los ítems que la conforman se reducen a un factor. Además, la correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0.35. Es importante resaltar que la medida de adecuación muestral de KMO es de 0.795 para esta dimensión es relativamente cercana a 1, confirmando la posibilidad de realizar el análisis factorial. El aporte de todos los ítems a la dimensión es importante, por lo que la extracción de comunalidad supera a 0.500.

Tabla 22

*Análisis Factorial Motivación Inspiracional*

Dimensión	Alfa cronbach	de ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						1
<b>Motivación Inspiracional</b>	0.84	IM - 9	0.69	0.68	0.79	0.83
		IM - 13	0.68	0.68	0.79	0.82
		IM - 26	0.66	0.66	0.80	0.81
		IM - 36	0.68	0.67	0.80	0.82

En la Tabla 23 se puede corroborar que los ítems que conforman la Estimulación Intelectual se reducen a una dimensión. Por otra parte, la correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0.35. Es importante resaltar que la medida de adecuación muestral de KMO es de 0.737 para esta dimensión es relativamente cercana a 1, confirmando la posibilidad de realizar el

análisis factorial. El aporte de todos los ítems a la dimensión es importante, por lo que la extracción de comunalidad supera a 0.500.

Tabla 23

*Análisis Factorial Estimulación Intelectual*

Dimensión	Alfa cronbach de ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
					Componentes	
					1	
<b>Estimulación Intelectual</b>	0.76	IS - 2	0.56	0.54	0.72	0.75
		IS - 8	0.55	0.53	0.73	0.74
		IS - 30	0.58	0.55	0.72	0.76
		IS - 32	0.67	0.63	0.67	0.82

Algo similar ocurre para la Consideración Individualizada, esto debido a que existe una sola dimensión para los ítems que la conforman (ver Tabla 24). Así mismo, la correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0.35. Es importante resaltar que la medida de adecuación muestral de KMO es de 0.813 para esta dimensión es relativamente cercana a 1, confirmando la posibilidad de realizar el análisis factorial. El aporte de todos los ítems a la dimensión es importante, por lo que la extracción de comunalidad supera a 0.500.

Tabla 24

*Análisis Factorial Consideración Individualizada*

Dimensión	Alfa cronbach de ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
					Componentes	
					1	
<b>Consideración Individualizada</b>	0.83	IC - 15	0.64	0.64	0.80	0.80
		IC - 19	0.62	0.63	0.81	0.79
		IC - 29	0.69	0.68	0.78	0.83
		IC - 31	0.72	0.71	0.77	0.85

Al realizar el análisis factorial de todos los ítems que conforman el Liderazgo Transformacional, como se muestra en la Tabla 25, se puede observar que estos se reducen a tres dimensiones. Además, la correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0.35. Es importante resaltar que la medida de adecuación muestral de KMO es de 0.955 para esta dimensión es bastante cercana a 1,

confirmando la posibilidad de realizar el análisis factorial. El aporte de todos los ítems a la dimensión es importante, por lo que la extracción de comunalidad supera a 0.500.

Tabla 25

*Análisis Factorial Liderazgo Transformacional*

Dimensión	Alfa de cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes		
						Componentes (rotados)		
						I	II	III
Liderazgo Transformacional	0.948	IIA - 10	0.55	0.69	0.94	0.50	0.33	0.43
		IIA - 18	0.57	0.66	0.95	0.62	0.16	0.40
		IIA - 21	0.54	0.67	0.94	0.56	0.25	0.40
		IIA - 25	0.63	0.59	0.95	0.18	0.74	0.20
		IIB - 6	0.61	0.55	0.95	0.05	0.60	0.50
		IIB - 14	0.59	0.71	0.94	0.38	0.55	0.37
		IIB - 23	0.56	0.66	0.95	0.30	0.57	0.37
		IIB - 34	0.57	0.66	0.95	0.47	0.58	0.11
		IM - 9	0.62	0.75	0.94	0.52	0.46	0.38
		IM - 13	0.59	0.73	0.94	0.49	0.46	0.38
		IM - 26	0.69	0.68	0.94	0.46	0.69	0.02
		IM - 36	0.64	0.70	0.94	0.53	0.59	0.10
		IS - 2	0.58	0.56	0.95	0.39	0.06	0.65
		IS - 8	0.70	0.58	0.95	0.16	0.28	0.77
		IS - 30	0.65	0.70	0.94	0.73	0.30	0.14
		IS - 32	0.55	0.70	0.94	0.59	0.36	0.27
		IC - 15	0.60	0.69	0.94	0.69	0.31	0.18
IC - 19	0.59	0.68	0.94	0.61	0.17	0.44		
IC - 29	0.60	0.68	0.94	0.69	0.22	0.26		
IC - 31	0.72	0.75	0.94	0.76	0.34	0.13		

**4.2.2 Análisis Factorial Exploratorio: Clima Organizacional**

En la Tabla 26 se muestran los resultados del análisis factorial exploratorio realizado a los propósitos u objetivos, primer componente del Clima Organizacional. Los ítems que conforman esta dimensión se reducen a un solo componente o factor, corroborando que estos ítems conforman la única dimensión denominada Propósitos u Objetivos. También, la correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0.35. Es importante resaltar que la medida de adecuación muestral de KMO es de 0.912 para esta dimensión es bastante

cercana a 1, confirmando la posibilidad de realizar el análisis factorial. El aporte de la mayoría de los ítems que conforman la dimensión es importante, por lo que la extracción de comunalidad supera a 0.500. Sin embargo, para el ítem CLOB7 este no es el caso.

Tabla 26

*Análisis Factorial Propósitos u Objetivos*

Dimensión	Alfa cronbach de ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes		
					Componentes		
Objetivos	0.90	CLOB1	0.63	0.71	0.89	0.79	
		CLOB2	0.60	0.69	0.89	0.78	
		CLOB3	0.65	0.73	0.89	0.81	
		CLOB4	0.65	0.73	0.88	0.81	
		CLOB5	0.64	0.72	0.89	0.80	
		CLOB6	0.59	0.68	0.89	0.77	
		CLOB7	0.47	0.60	0.90	0.68	
		CLOB8	0.54	0.66	0.89	0.73	
							1

Algo similar ocurre con la dimensión Relaciones entre Miembros, con la diferencia de que estos se reducen a dos componentes o factores como se muestra en la Tabla 27. Así mismo, la correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0.35. Es importante resaltar que la medida de adecuación muestral de KMO es de 0.933 para esta dimensión es bastante cercana a 1, confirmando la posibilidad de realizar el análisis factorial. El aporte de todos los ítems a la dimensión es importante, por lo que la extracción de comunalidad supera a 0.500.

Tabla 27

*Análisis Factorial Relaciones entre Miembros*

Dimensión	Alfa cronbach de ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
					Componentes	
Relaciones	0.94	0.65	0.73	0.93	0.79	0.15
					1	2

	CREC2	0.66	0.75	0.93	0.79	0.18
	CREC3	0.69	0.77	0.93	0.81	0.18
	CREC4	0.68	0.77	0.93	0.79	0.23
	CREC5	0.60	0.72	0.93	0.72	0.28
	CRET1	0.67	0.78	0.93	0.77	0.29
	CRET2	0.68	0.71	0.93	0.82	0.04
	CRET3	0.65	0.77	0.93	0.74	0.32
	CRET4	0.53	0.68	0.93	0.65	0.33
	CRET5	0.49	0.65	0.94	0.66	0.24
	CREM1	0.61	0.74	0.93	0.71	0.32
	CREM2	0.55	0.69	0.93	0.69	0.26
	CREM3	0.83	0.54	0.94	0.25	0.87
	CREM4	0.83	0.50	0.94	0.20	0.89

Continuando con el análisis, la Tabla 28 muestra que la Estructura y Mecanismos de Soporte de la Gestión se reducen a dos dimensiones. Identificando así a los Espacios infraestructura del lugar de trabajo y a la jerarquía y responsabilidades como dos factores que componen a la Estructura y Mecanismos de Soporte de la Gestión. Adicional, la correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0.35. Es importante resaltar que la medida de adecuación muestral de KMO es de 0.908 para esta dimensión es bastante cercana a 1, confirmando la posibilidad de realizar el análisis factorial. El aporte de todos los ítems a la dimensión es importante, por lo que la extracción de comunalidad supera a 0.500.

Tabla 28

*Análisis Factorial Estructura y Mecanismos de Soporte*

Dimensión	Alfa de cronbach ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes		
					Componentes (rotados)		
					1	2	
Estructura	0.90	CESES1	0.70	0.66	0.90	0.25	0.80
		CESES2	0.65	0.66	0.90	0.29	0.76
		CESES3	0.76	0.69	0.89	0.25	0.83
		CESES4	0.70	0.67	0.89	0.28	0.79
		CESTR1	0.66	0.72	0.89	0.71	0.40
		CESTR2	0.67	0.66	0.89	0.78	0.26
		CESTR3	0.76	0.62	0.90	0.86	0.12
		CESTR4	0.67	0.71	0.89	0.72	0.38
		CESTR5	0.70	0.71	0.89	0.76	0.34

En la Tabla 29 se observa que las tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas y los procesos, procedimientos y funciones componen a los Mecanismos de Apoyo, reduciéndose así a dos dimensiones. Por otra parte, la correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0.35. Es importante resaltar que la medida de adecuación muestral de KMO es de 0.913 para esta dimensión es bastante cercana a 1, confirmando la posibilidad de realizar el análisis factorial. El aporte de todos los ítems a la dimensión es importante, por lo que la extracción de comunalidad supera a 0.500.

Tabla 29

*Análisis Factorial Mecanismos de Apoyo*

Dimensión	Alfa de cronbach	ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de cronbach si se elimina el ítem	Matriz de Componentes (rotados)	
						1	2
Mecanismos de Apoyo	0.90	CMAT1	0.53	0.60	0.89	0.71	0.17
		CMAT2	0.62	0.66	0.89	0.76	0.19
		CMAT3	0.62	0.71	0.89	0.72	0.33
		CMAT4	0.56	0.64	0.89	0.72	0.22
		CMAT5	0.65	0.65	0.89	0.80	0.14
		CMAT6	0.55	0.67	0.89	0.63	0.39
		CMAP1	0.60	0.70	0.89	0.66	0.40
		CMAP2	0.63	0.72	0.89	0.58	0.55
		CMAP3	0.67	0.65	0.89	0.37	0.73
		CMAP4	0.62	0.61	0.89	0.33	0.71
		CMAP5	0.65	0.42	0.91	0.04	0.80

Para el caso de las Recompensas, la Tabla 30 resalta que los ítems que la conforman se reducen a una dimensión. De la misma manera, la correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0.35. Es importante resaltar que la medida de adecuación muestral de KMO es de 0.828 para esta dimensión es bastante cercana a 1, confirmando la posibilidad de realizar el análisis factorial. El aporte de todos los ítems a la dimensión es importante, por lo que la extracción de comunalidad supera a 0.500.

Tabla 30

*Análisis Factorial Recompensas*

Dimensión	Alfa de cronbach ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
					Componentes	
					1	
Recompensas	0.860	CRCM1	0.65	0.70	0.83	0.81
		CRCM2	0.59	0.65	0.84	0.77
		CRCM3	0.58	0.64	0.84	0.76
		CRCM4	0.55	0.62	0.84	0.74
		CRCM5	0.67	0.72	0.82	0.82
		CRCM6	0.49	0.58	0.85	0.70

Así también, la Tabla 31 muestra que el Liderazgo se componen de una sola dimensión. Así mismo, la correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0.35. Es importante resaltar que la medida de adecuación muestral de KMO es de 0.909 para esta dimensión es bastante cercana a 1, confirmando la posibilidad de realizar el análisis factorial. El aporte de la mayoría de los ítems que conforman la dimensión es importante, debido a que la extracción de comunalidad supera a 0.500; sin embargo, los ítems CLID4 Y CLID5 son menores a este estándar.

Tabla 31

*Análisis Factorial Liderazgo*

Dimensión	Alfa de cronbach ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
					Componentes	
					1	
Liderazgo	0.893	CLID1	0.62	0.71	0.88	0.79



	CLID2	0.60	0.70	0.88	0.77
	CLID3	0.51	0.63	0.88	0.71
	CLID4	0.49	0.61	0.88	0.70
	CLID5	0.41	0.55	0.89	0.64
	CLID6	0.61	0.70	0.88	0.78
	CLID7	0.61	0.70	0.88	0.78
	CLID8	0.53	0.64	0.88	0.73
	CLID9	0.50	0.62	0.88	0.71

Finalmente, al realizar el análisis factorial exploratorio al conjunto de ítems que conforman el Clima Organizacional, se puede observar que estos se reducen a ocho dimensiones, acercándose a la estructura inicial de las dimensiones que lo conforman. Así también, la correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0.35. Es importante resaltar que la medida de adecuación muestral de KMO es de 0.955 para esta dimensión es bastante cercana a 1, confirmando la posibilidad de realizar el análisis factorial. El aporte de todos los ítems a la dimensión es importante, por lo que la extracción de comunalidad supera a 0.500.

Tabla 32

*Análisis Factorial Clima Organizacional*

Dimensión	Alfa de cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes								
						Componentes (rotados)								
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
Clima Organizacional	0.976	CLOB1	0.68	0.65	0.98	0.23	0.20	0.68	0.25	0.20	0.03	0.11	0.02	0.08
		CLOB2	0.72	0.59	0.98	0.26	0.19	0.73	0.26	0.12	-0.06	-0.01	0.03	0.03
		CLOB3	0.69	0.64	0.98	0.17	0.29	0.71	0.17	0.14	0.04	0.05	0.16	0.08
		CLOB4	0.67	0.65	0.98	0.29	0.27	0.66	0.05	0.19	0.08	0.06	0.11	0.12
		CLOB5	0.63	0.66	0.98	0.29	0.11	0.58	0.19	0.13	0.13	0.17	0.30	0.09
		CLOB6	0.66	0.65	0.98	0.28	0.19	0.61	0.00	0.16	0.23	0.26	0.10	0.12
		CLOB7	0.67	0.57	0.98	0.37	0.07	0.38	0.23	0.06	-0.02	0.05	0.56	0.05
		CLOB8	0.69	0.64	0.98	0.28	0.14	0.42	0.16	0.05	0.18	0.22	0.55	0.05
		CREC1	0.69	0.66	0.98	0.74	0.20	0.24	0.06	0.12	0.06	0.07	0.13	0.08
		CREC2	0.72	0.70	0.98	0.71	0.19	0.25	0.14	0.14	0.15	0.20	-0.03	0.09
		CREC3	0.78	0.68	0.98	0.79	0.08	0.17	0.22	0.17	0.02	0.12	0.16	0.10
		CREC4	0.76	0.71	0.98	0.74	0.21	0.20	0.19	0.21	-0.01	0.04	0.14	0.15
		CREC5	0.63	0.73	0.98	0.49	0.25	0.45	0.15	0.14	0.20	0.12	0.12	0.14
		CRET1	0.68	0.75	0.98	0.62	0.29	0.31	0.13	0.17	0.17	0.07	0.15	0.15
		CRET2	0.68	0.70	0.98	0.63	0.30	0.24	0.06	0.19	0.28	0.10	0.07	-0.04
		CRET3	0.68	0.73	0.98	0.59	0.19	0.22	0.33	0.03	0.23	0.17	0.21	0.10

		CRET4	0.62	0.68	0.98	0.50	0.12	0.22	0.40	0.05	0.17	0.28	0.19	0.06
		CRET5	0.63	0.65	0.98	0.43	0.20	0.40	0.14	-0.01	0.09	0.18	0.43	0.10
		CREM1	0.69	0.70	0.98	0.63	0.31	0.20	0.18	0.00	0.22	0.24	-0.02	0.15
		CREM2	0.59	0.68	0.98	0.56	0.27	0.16	0.10	0.32	0.13	0.17	0.05	0.15
		CREM3	0.78	0.54	0.98	0.24	0.13	0.19	0.19	0.19	0.07	0.07	0.10	0.76
		CREM4	0.83	0.49	0.98	0.21	0.12	0.12	0.24	0.07	0.11	0.14	0.02	0.82
		CESES1	0.73	0.67	0.98	0.31	0.19	0.28	0.21	0.16	0.15	0.63	0.01	0.17
		CESES2	0.76	0.68	0.98	0.34	0.26	0.08	0.11	0.32	0.01	0.54	0.33	0.25
		CESES3	0.71	0.64	0.98	0.35	0.19	0.08	0.26	0.19	0.00	0.56	0.34	0.10
		CESES4	0.69	0.68	0.98	0.27	0.07	0.33	0.31	0.37	0.19	0.48	0.07	-0.01
		CESTR1	0.62	0.74	0.98	0.38	0.43	0.27	0.28	0.29	0.13	0.18	0.04	-0.02
		CESTR2	0.62	0.69	0.98	0.33	0.61	0.18	0.22	0.13	0.18	0.06	0.08	0.08
		CESTR3	0.67	0.64	0.98	0.23	0.68	0.26	0.10	0.18	0.19	-0.05	0.05	0.05
		CESTR4	0.59	0.72	0.98	0.26	0.49	0.25	0.25	0.31	0.16	0.09	0.19	0.03
		CESTR5	0.63	0.74	0.98	0.28	0.50	0.30	0.33	0.23	0.18	0.02	0.10	0.10
		CMAT1	0.64	0.62	0.98	0.08	0.25	0.19	0.24	0.50	0.09	0.26	0.39	0.06
		CMAT2	0.66	0.56	0.98	0.07	0.30	0.15	0.01	0.66	0.20	0.07	0.19	0.17
		CMAT3	0.69	0.70	0.98	0.21	0.38	0.21	0.16	0.48	0.30	-0.05	0.28	0.18
		CMAT4	0.73	0.60	0.98	0.24	0.16	0.27	0.24	0.66	0.14	0.18	-0.16	-0.08
		CMAT5	0.76	0.58	0.98	0.21	0.18	0.11	0.15	0.78	0.10	0.14	-0.06	0.10
		CMAT6	0.56	0.64	0.98	0.21	0.37	0.21	0.12	0.43	0.32	0.04	0.07	0.16
		CMAP1	0.62	0.66	0.98	0.24	0.31	0.14	0.07	0.45	0.34	0.12	0.32	0.07
		CMAP2	0.66	0.61	0.98	0.13	0.25	0.19	0.11	0.50	0.51	0.06	0.06	0.10
		CMAP3	0.67	0.58	0.98	0.21	0.28	0.13	0.10	0.25	0.66	0.13	0.04	-0.02
		CMAP4	0.67	0.50	0.98	0.13	0.21	-0.03	0.04	0.28	0.63	0.24	0.27	-0.07
		CMAP5	0.63	0.37	0.98	0.08	0.11	0.03	0.24	0.07	0.70	-0.07	-0.09	0.20
		CRCM1	0.68	0.70	0.98	0.28	0.24	0.08	0.50	0.25	0.29	0.35	0.15	-0.02
		CRCM2	0.62	0.68	0.98	0.23	0.25	0.11	0.47	0.38	0.32	0.14	0.09	0.07
		CRCM3	0.61	0.54	0.98	0.12	0.17	0.18	0.67	0.06	0.13	0.20	-0.03	0.15
		CRCM4	0.62	0.53	0.98	0.13	0.13	0.18	0.71	0.09	0.12	0.08	0.06	0.13
		CRCM5	0.74	0.61	0.98	0.20	0.12	0.19	0.75	0.15	0.06	0.01	0.21	0.14
		CRCM6	0.63	0.61	0.98	0.36	0.34	0.08	0.53	0.14	-0.07	-0.02	0.25	0.07
		CLID1	0.65	0.69	0.98	0.18	0.51	0.26	0.40	0.13	0.15	0.28	-0.06	0.08
		CLID2	0.64	0.73	0.98	0.25	0.45	0.28	0.27	0.14	0.29	0.33	0.08	0.05
		CLID3	0.59	0.69	0.98	0.37	0.37	0.16	0.36	0.09	0.17	0.12	0.34	0.02
		CLID4	0.50	0.61	0.98	0.12	0.43	0.13	0.33	0.23	0.27	0.17	0.01	0.13
		CLID5	0.64	0.47	0.98	0.02	0.64	0.11	-0.11	0.19	0.07	0.29	0.01	0.28
		CLID6	0.64	0.62	0.98	0.15	0.70	0.22	0.16	0.09	0.08	0.16	0.04	0.09
		CLID7	0.62	0.64	0.98	0.19	0.65	0.18	0.12	0.23	0.20	0.07	0.09	0.01
		CLID8	0.56	0.59	0.98	0.26	0.65	0.10	0.15	0.13	0.09	0.05	0.12	-0.01
		CLID9	0.71	0.63	0.98	0.47	0.54	-0.01	0.26	0.18	-0.06	-0.05	0.30	-0.01

### 4.3 Análisis de Correlación y Planteamiento de Hipótesis

#### 4.3.1 Análisis de Correlación

Debido a la asociación ordinal que existe entre los ítems, se usa una medida no-paramétrica de correlación denominada tau-b de Kendall. Los coeficientes de correlación entre los ítems de la prueba sobre Liderazgo Transformacional son todos significativos, confirmando lo descrito en la subsección anterior (ver Tabla 33).

Tabla 33  
*Correlación de Liderazgo Transformacional*

Ítem	Coef. Corr.	TIIA	TIIB	TIM	TIS	TIC
TIIA	tau-b Kendall	1	0.540**	0.615**	0.560**	0.608**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000
	N	315	315	315	315	315
TIIB	tau-b Kendall	0.540**	1	0.640**	0.584**	0.557**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000
	N	315	315	315	315	315
TIM	tau-b Kendall	0.615**	0.640**	1	0.540**	0.591**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000
	N	315	315	315	315	315
TIS	tau-b Kendall	0.560**	0.584**	0.540**	1	0.606**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000
	N	315	315	315	315	315
TIC	tau-b Kendall	0.608**	0.557**	0.591**	0.606**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	
	N	315	315	315	315	315

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Algo similar se evidencia para el caso de la encuesta de Clima Organizacional, los coeficientes de correlación entre los ítems también son positivos y significativos, como se puede apreciar en la Tabla 34.

Tabla 34  
*Correlación de Clima Organizacional*

ítem	Coef. Corr.	TCLOB	TCRE	TESTRU	TSOPOR	TRECOMP	TLIDERA
TCLOB	tau-b Kendall	1	0.591**	0.547**	0.449**	0.456**	0.506**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	315	315	314	314	312	314
TCRE	tau-b Kendall	0.591**	1	0.637**	0.510**	0.516**	0.572**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	315	315	314	314	312	314
TESTRU	tau-b Kendall	0.547**	0.637**	1	0.601**	0.557**	0.661**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	314	314	314	313	311	313
TSOPOR	tau-b Kendall	0.449**	0.510**	0.601**	1	0.473**	0.564**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	314	314	313	314	311	313
TRECOMP	tau-b Kendall	0.456**	0.516**	0.557**	0.473**	1	0.541**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	312	312	311	311	312	311
TLIDERA	tau-b Kendall	0.506**	0.572**	0.661**	0.564**	0.541**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	314	314	313	313	311	314

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Finalmente, la Tabla 35 muestra la asociación que existe entre el Clima Organizacional y el Liderazgo Transformacional dentro de la muestra seleccionada de las empresas de alimentos del Grupo Vilaseca. Los resultados muestran correlaciones positivas y significativas para todos los ítems del test de Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional.

Tabla 35

*Correlación entre Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional*

ítem	Coef. Corr.	TCLOB	TCRE	TESTRU	TSOPOR	TRECOMP	TLIDERA
TIIA	tau-b Kendall	0.262**	0.316**	0.275**	0.278**	0.249**	0.284**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	315	315	314	314	312	314

TIIB	tau-b Kendall	0.261**	0.300**	0.306**	0.295**	0.232**	0.289**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	315	315	314	314	312	314
TIM	tau-b Kendall	0.260**	0.300**	0.291**	0.284**	0.240**	0.293**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	315	315	314	314	312	314
TIS	tau-b Kendall	0.255**	0.294**	0.263**	0.222**	0.228**	0.277**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	315	315	314	314	312	314
TIC	tau-b Kendall	0.218**	0.262**	0.231**	0.210**	0.232**	0.224**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	315	315	314	314	312	314

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Dentro de las correlaciones más relevantes se encuentran las siguientes:

- Influencia Idealizada Atribuida y Relaciones entre Miembros (tau = 0.316)
- Influencia Idealizada Conductual y Estructura de la Organización (tau = 0.306)
- Motivación Inspiracional y Relaciones entre Miembros (tau = 0.300)
- Estimulación Intelectual y Relaciones entre Miembros (tau = 0.294)
- Consideración Individualizada y Relaciones entre Miembros (tau = 0.262)
- Influencia Idealizada Atribuida y Liderazgo (tau = 0.284)
- Motivación Inspiracional y Estructura (tau = 0.291)
- Motivación Inspiracional y Liderazgo (tau = 0.293)
- Estimulación Intelectual y Estructura (tau = 0.263)
- Consideración Individualizada y Estructura (tau = 0.231)

#### 4.3.2 Planteamiento de Hipótesis

En base a las correlaciones tau-b de Kendall estimadas para el conjunto de ítems que conforman las pruebas de Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, se consideran las siguientes hipótesis.

Tabla 36

*Planteamiento de Hipótesis 1*

<b>Ho:</b>	No existe correlación entre la influencia idealizada atribuida y las relaciones entre miembros
<b>H1:</b>	Existe correlación entre la influencia idealizada atribuida y las relaciones entre miembros
<b>Nivel de Significancia</b>	1%
<b>Estadístico de prueba</b>	Tau-b
<b>Valor de Tau-b</b>	0.316
<b>Valor de P</b>	0.000
<b>Interpretación de Tau-b</b>	Existe correlación entre la influencia idealizada atribuida y las relaciones entre miembros
<b>Tipo de Correlación</b>	Baja

Tabla 37

*Planteamiento de Hipótesis 2*

<b>Ho:</b>	No existe correlación entre la influencia idealizada conductual y la estructura de la organización
<b>H1:</b>	Existe correlación entre la influencia idealizada conductual y la estructura de la organización
<b>Nivel de Significancia</b>	1%
<b>Estadístico de prueba</b>	Tau-b
<b>Valor de Tau-b</b>	0.306
<b>Valor de P</b>	0.000
<b>Interpretación de Tau-b</b>	Existe correlación entre la influencia idealizada conductual y la estructura de la organización
<b>Tipo de Correlación</b>	Baja

Tabla 38

*Planteamiento de Hipótesis 3*

<b>Ho:</b>	No existe correlación entre la motivación inspiracional y las relaciones entre miembros
<b>H1:</b>	Existe correlación entre la motivación inspiracional y las relaciones entre miembros
<b>Nivel de Significancia</b>	1%
<b>Estadístico de prueba</b>	Tau-b

<b>Valor de Tau-b</b>	0.3
<b>Valor de P</b>	0.000
<b>Interpretación de Tau-b</b>	Existe correlación entre la motivación inspiracional y las relaciones entre miembros
<b>Tipo de Correlación</b>	Baja

Tabla 39

*Planteamiento de Hipótesis 4*

<b>Ho:</b>	No existe correlación entre la estimulación intelectual y las relaciones entre miembros
<b>H1:</b>	Existe correlación entre la estimulación intelectual y las relaciones entre miembros
<b>Nivel de Significancia</b>	1%
<b>Estadístico de prueba</b>	Tau-b
<b>Valor de Tau-b</b>	0.294
<b>Valor de P</b>	0.000
<b>Interpretación de Tau-b</b>	Existe correlación entre la estimulación intelectual y las relaciones entre miembros
<b>Tipo de Correlación</b>	Baja

Tabla 40

*Planteamiento de Hipótesis 5*

<b>Ho:</b>	No existe correlación entre la consideración individualizada y las relaciones entre miembros
<b>H1:</b>	Existe correlación entre la consideración individualizada y las relaciones entre miembros
<b>Nivel de Significancia</b>	1%
<b>Estadístico de prueba</b>	Tau-b
<b>Valor de Tau-b</b>	0.262
<b>Valor de P</b>	0.000
<b>Interpretación de Tau-b</b>	Existe correlación entre la consideración individualizada y las relaciones entre miembros
<b>Tipo de Correlación</b>	Baja

Tabla 41

*Planteamiento de Hipótesis 6*

<b>Ho:</b>	No existe correlación entre la influencia idealizada atribuida y liderazgo
<b>H1:</b>	Existe correlación entre la influencia idealizada atribuida y liderazgo
<b>Nivel de Significancia</b>	1%
<b>Estadístico de prueba</b>	Tau-b

<b>Valor de Tau-b</b>	0.284
<b>Valor de P</b>	0.000
<b>Interpretación de Tau-b</b>	Existe correlación entre la influencia idealizada atribuida y liderazgo
<b>Tipo de Correlación</b>	Baja

Tabla 42

*Planteamiento de Hipótesis 7*

<b>Ho:</b>	No existe correlación entre la motivación inspiracional y la estructura
<b>H1:</b>	Existe correlación entre la motivación inspiracional y la estructura
<b>Nivel de Significancia</b>	1%
<b>Estadístico de prueba</b>	Tau-b
<b>Valor de Tau-b</b>	0.291
<b>Valor de P</b>	0.000
<b>Interpretación de Tau-b</b>	Existe correlación entre la motivación inspiracional y la estructura
<b>Tipo de Correlación</b>	Baja

Tabla 43

*Planteamiento de Hipótesis 8*

<b>Ho:</b>	No existe correlación entre la motivación inspiracional y liderazgo
<b>H1:</b>	Existe correlación entre la motivación inspiracional y liderazgo
<b>Nivel de Significancia</b>	1%
<b>Estadístico de prueba</b>	Tau-b
<b>Valor de Tau-b</b>	0.293
<b>Valor de P</b>	0.000
<b>Interpretación de Tau-b</b>	Existe correlación entre la motivación inspiracional y liderazgo
<b>Tipo de Correlación</b>	Baja

Tabla 44

*Planteamiento de Hipótesis 9*

<b>Ho:</b>	No existe correlación entre la estimulación intelectual y la estructura
<b>H1:</b>	Existe correlación entre la estimulación intelectual y la estructura
<b>Nivel de Significancia</b>	1%
<b>Estadístico de prueba</b>	Tau-b



<b>Valor de Tau-b</b>	0.263
<b>Valor de P</b>	0.000
<b>Interpretación de Tau-b</b>	Existe correlación entre la estimulación intelectual y la estructura
<b>Tipo de Correlación</b>	Baja

Tabla 45

*Planteamiento de Hipótesis 10*

<b>Ho:</b>	No existe correlación entre la consideración individualizada y la estructura
<b>H1:</b>	Existe correlación entre la consideración individualizada y la estructura
<b>Nivel de Significancia</b>	1%
<b>Estadístico de prueba</b>	Tau-b
<b>Valor de Tau-b</b>	0.231
<b>Valor de P</b>	0.000
<b>Interpretación de Tau-b</b>	Existe correlación entre la consideración individualizada y la estructura
<b>Tipo de Correlación</b>	Baja

## 5. Discusión, conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Discusión y conclusiones

Esta investigación trata de explorar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las empresas de alimentos de la ciudad de Guayaquil. Para el efecto, se utiliza información recabada de encuestas sobre Liderazgo (MLQ) y de Clima Organizacional, tomando como referencia a los colaboradores del Grupo Vilaseca.

Respecto a los objetivos de esta investigación, se encontró una asociación positiva y significativa entre Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional, a través de todas las dimensiones que los conforman. En este sentido, la confiabilidad de los resultados obtenidos a partir de las encuestas de Liderazgo Organizacional y Clima Organizacional es alta; confirmándose a través de coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0.70. Así mismo, la medición de la información recabada es adecuada de acuerdo al instrumento de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), el cual supera a 0.70 en todas las dimensiones de ambas pruebas.

Debido a que el análisis realizado contempla la exploración de la relación entre Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, y considerando la naturaleza ordinal de la información recabada, la metodología utilizada se adapta de manera adecuada al tratamiento de este tipo de información. En específico, la medida de asociación no paramétrica, tau-b de Kendall, permitió estimar la relación entre el Liderazgo y el Clima en las empresas de alimentos del Grupo Vilaseca de manera confiable y significativa. Sin embargo, los resultados muestran que estas relaciones son bajas. En este sentido, es posible que existan otros factores en conjunto con el Liderazgo Transformacional que influyan en el Clima Organizacional, y que no están siendo contemplados en el análisis, requiriendo así un estudio multivariado.

Los resultados obtenidos en este estudio soportan la hipótesis de que un buen clima organizacional está relacionado muy de cerca con el compromiso, motivación y actitud positiva de los colaboradores, medido a través del liderazgo transformacional. En particular, los beneficios de este trabajo para el Grupo Vilaseca son inconmensurables en la actualidad; esto por cuanto la estructura organizacional de esta empresa ha sufrido cambios significativos a nivel tecnológico así como a nivel organizacional, implementando un nuevo sistema de producción, unificando empresas y definiéndose niveles corporativos que antes no habían sido definidos. Es así que en lo que concierne a la gestión del talento humano, la internalización de la adaptación al cambio como instrumento de motivación y liderazgo es clave para mantener un buen clima organizacional.

A pesar de haber encontrado asociaciones significativas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, estas no resultaron ser muy altas. Más aún, el efecto causal del Liderazgo Transformacional sobre el Clima Organizacional no puede ser estimado en este estudio bajo el planteamiento y condiciones en el que se desarrolló. Esto puede estar relacionado al hecho de que existen variables que no están siendo contempladas en el análisis (antigüedad, experiencia, edad, educación, etc.), y que también influyen en el Clima Organizacional. En este sentido, futuras investigaciones pueden hacer uso de análisis multivariados para develar y aislar adecuadamente el efecto del

Liderazgo Transformacional sobre el Clima Organizacional. Adicional, siguiendo lo establecido por Grant (2008), se podría explorar el efecto del Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional sobre la productividad de los empleados.

## **5.2 Recomendaciones**

- Implementar programas de liderazgo en empresas e instituciones a nivel público y privado, e incentivar estudios del clima organizacional en el que se desenvuelven sus colaboradores.
- Fomentar líneas de investigación que permitan cuantificar los beneficios sociales de los programas de liderazgo transformacional, para así evaluar su efectividad y mejorar constantemente la calidad de los mismos.
- Cuantificar el efecto causal del liderazgo sobre el clima organizacional. Futuros estudios podrían enfocarse en la estimación de estos efectos, los mismos que permiten evaluar de manera precisa la calidad de los diferentes programas de liderazgo que puedan desarrollarse con el fin de mejorar el clima organizacional, contribuyendo al bienestar e incrementando la productividad de los colaboradores de una empresa o institución.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta U., B., & Venegas G., C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 163-172.
2. Alvarez, C. E. (2006). Clima Organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.
3. Arias Castilla, C. A. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4907017.pdf>
4. Ayala-Mira, M., & Luna, M.G. (2012). El liderazgo transformacional como recurso para el bienestar en el trabajo. Mexico: Universidad de Guanajuato.
5. Bass, B., & Avolio, B. (1997). Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto: Mind Garde. Palo Alto: Mind Garde.
6. Botero Botero, J. A. (2012). Propuesta de un Juego de Rol para Evaluar la Competencia de Habilidades Gerenciales. Medellín: Universidad Nacional de Colombia. Bueno Campos, E. (2010). El Nuevo Modelo de Empresa y de su Gobierno en la Economía Actual. Comisión de Organización y Sistemas AECA., 45-47.
7. Busto, P. (2014). Mediciones del clima organizacional . Mexico: Sociedad latinoamericana para la calidad.
8. Cardona, P. (2010). Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano. Editorial Trilla, 61.
9. Castro Salazar, N. M. (2013). Estudio del Clima Laboral de los Colaboradores de Talento Humano. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
10. Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (Octava ed.). México: McGraw-Hill.
11. Chiavenato, I. (2013). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Universidad de la Habana.
12. Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de Desarrollo e Investigación. *International Journal of Psychological Research*, 64 - 72.
13. Contreras, F., & Ramírez, D. B. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 25 - 28.
14. Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
15. Del Castillo, M. (2014). Guía para el desarrollo del Liderazgo Directivo en la Pyme. Asociación de Centros Promotores de la Excelencia., México.
16. Diener, E., Suh, E. M., & Smith, R. E. (2009). Acciones Subjetivo en el clima laboral. Librería Xdink.

17. Fernández Argüelles, R., Cobos Díaz, P. A., & Figueroa Varela, M. d. (2015). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org/pdf/rcsp/v41n4/spu03415.pdf>
18. Fonseca, D. (2012). El liderazgo docente y su relación con el estilo gerencia de los pasantes de Comunicación Social en la Universidad del Zulia. *Revista Telos*. Universidad Rafael Beloso, 9, 430-442.
19. García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 43-61.
20. Gaviria, J. C. (2014). *Liderazgo de Rango Total: Revisión teórica del modelo*. Bogotá.
21. Goncalves, A. (2012). *Fundamento del Clima Organizacional*. Mexico: Sociedad latinoamericana.
22. Grupo Vilaseca (2017). Recuperado de <http://grupovilaseca.com/es/>
23. Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
24. Hay Group. (2014). *Uso estratégico de Estudios de Clima Organizacional*. Obtenido de HayGroup: <http://www.haygroup.com/downloads/ar/1Uso%20estrategico%20de%20Estudios%20de%20Clima%20Organizacional.pdf>
25. Hay Group. (2017). *Estilos de Liderazgo y Clima en el Equipo*. Obtenido de HayGroup: <http://atrium.haygroup.com/es/our-products/leadership-how-it-works.aspx>
26. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751.
27. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*, Harper and Bros, Nueva York
28. Lozado León, L. A. (2013). *Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
29. Maisch, M. E. (2014). *Metodología estudio organizacional*. Pag 88: Universidad Ricardo Palma.
30. Ministerio de Agricultura. (2012). *¿Qué funciones tiene el liderazgo ¿Qué funciones tiene el liderazgo dentro la organización?* Pucallapa: Gobierno de Perú. Recuperado de [http://www.itto.int/files/itto\\_project\\_db\\_input/2995/Technical/Guia\\_Liderazgo%20Organizacional.pdf](http://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2995/Technical/Guia_Liderazgo%20Organizacional.pdf)
31. Molero, F. A., Recio, P. S., & Cuadrado, G. I. (2012). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. Almería: Universidad Nacional de Educación a Distancia y Universidad de Almería.

32. McMurray, A.J., Pirola- Merlo, A., Sarros, J.C., Islam, M.M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non- profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 Issue: 5, pp.436-457
33. Muir, C. (2006). *Emotions at Work*. Faculty Publications. Paper 11
34. Naranajo Herrera, C. G. (2012). *El liderazgo en la gestión del conocimiento*. Manizales: Universidad de Manizales.
35. Ortega, J. (2016). *Incidencia del Clima Organizacional y de la Justicia Organizacional en la Satisfacción Laboral de los empleados: Análisis para una Institución de Educación Superior [IES] en Ecuador*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
36. Osborn, R. N., & Hunt, J. G. (1974). Environment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 231-246.
37. Pacsi Choque, A. Y., Estrada Mejía, W., Pérez Vásquez, A., & Cruz Machaca, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación de Administración*, 1(1), 67 - 72.
38. Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Business & Marketing School.
39. Peraza , Y., & Remus, M. (2004). Clima organizacional: Conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 24(1/2), 27-30.
40. Perdomo , Y., & Prieto, R. (2009). El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, 20-35.
41. Perugini, L., & Castro, S. (2005). Estudio sobre liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 108.
42. Perugini, M. L., & Solano, A. C. (2005). Estudio sobre liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*.
43. Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez , C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1031-1036.
44. Prieto-Patiño, L., & Vera Maldonado, A. (2008). Actitudes hacia la ciencia en estudiantes de secundaria. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 133-160.
45. Ramírez, R., Abreu, J.L. & Badii, M.H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
46. Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. México: Pearson Prentice Hall.
47. Rubiano, M. G. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.

48. Sánchez, M., & Vecchio, F. (2013). Liderazgo para la Comunicación Eficaz de la Responsabilidad Social Empresarial en el Rotary Club . Maracaibo : Universidad Rafael Belloso Chacín,.
49. Santa-Bárbara, E. S. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: Validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439.
50. Tejada Fernández, J., Giménez Marín, V., Viladot Voegli, G., Gan Bustos, F., Fandos Garrido, M., Jiménez González, J. M., & González Soto, Á. P. (2007). Formación de formadores (Vol. II). Madrid: Thomson Editores Spain.
51. Torres, Gaviria, J., & Villalobos, D. (2014). Liderazgo de Rango Total: Revisión teórica del modelo. Bogotá.
52. Torres, M., & Riaga, O. (2012). Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
53. Vázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*, 8, 12 - 13.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 Encuesta MLQ**

### **Anexo 2 Encuesta Clima Organizacional**