



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster en
Administración de Empresas**

AUTOR: Ing. Amaurio Miguel Morejón Portilla

TUTOR: Ing. Carlos Aníbal Manosalvas Vaca, MSc. PhD

Artículo Profesional:

Influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas

Artículo Profesional: Influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas

Por

Amaurio Miguel Morejón Portilla

Septiembre 2021

Aprobado:

Ing. Carlos, A, Manosalvas, V, MSc, PhD **Tutor**
Lic. María, B, Castillo, Q, MSc **Presidenta del Tribunal**
Ing. Héctor, A, López, P, MSc **Miembro del Tribunal**

Aceptado y Firmado: _____ 28, 09, 2021
Ing. Carlos, A, Manosalvas, V, MSc, PhD

Aceptado y Firmado: _____ 28, 09, 2021
Ing. Héctor, A, López, P, MSc

_____ 28, 09, 2021

Lic. María, B, Castillo, Q, MSc
Presidenta del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Amaurio Miguel Morejón Portilla, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Amaurio Miguel Morejón Portilla

Correo electrónico: mimorejonpo@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Amaurio Miguel Morejón Portilla, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

Amaurio Miguel Morejón Portilla

Correo electrónico: mimorejonpo@uide.edu.ec

Dedicatoria

El presente trabajo de titulación está dedicado a mis padres Fanny Portilla y José Morejón quienes a pesar de las adversidades me han brindado su apoyo desde el inicio de mi educación y siempre han sido un pilar fundamental a lo largo de mi vida, dándome palabras de aliento que me han permitido conseguir todas las metas que me he propuesto. A mis hermanos que me han apoyado siempre para lograr los éxitos cosechados.

A mis compañeros, profesores, amigos y a todas las personas que siempre estuvieron presentes durante todo este proceso académico y me brindaron su apoyo cuando fue necesario.

Agradecimiento

Agradezco a mis padres, hermanos y a todas las personas que siempre me brindaron todo su apoyo y confianza, teniendo fe en que cumpliría mi meta de obtener el título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Internacional del Ecuador.

Resumen Ejecutivo

El liderazgo aplicado dentro de las organizaciones es uno de los factores de mayor trascendencia en cuanto a la percepción que generan los colaboradores sobre el clima organizacional del sitio en donde desempeñan sus actividades diarias. Dentro de la investigación se realizó un análisis de la influencia con la cuentan los estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional sobre la variable clima organizacional de una organización.

En el sector público en un Gobierno Autónomo Descentralizado de manera específica no se ha realizado de manera previa una investigación de esta índole por lo que se encontrado la necesidad de realizar una investigación que ayude a determinar la el grado relacional con el que cuentan los estilos de liderazgo mencionados con el clima organizacional, de esta manera poder identificar cuál de los estilos cuenta con mayor impacto o influencia sobre la percepción de los colaboradores del clima organizacional.

El trabajo de investigación es de tipo exhaustivo observacional es decir un estudio relacional, además, es un estudio prospectivo, transversal y analítico. El estudio se encuentra en el nivel relacional. Es de naturaleza cuantitativa y se empleó una lógica de índole deductiva.

En base a los resultados alcanzados se pudo determinar que para contar con un mejor clima organizacional dentro de la organización es indiferente dado que los colaboradores cuentan con diversas percepciones sobre cuál es el estilo de liderazgo que promueve un mejor clima organizacional dentro de la institución.

Abstract

The leadership applied within organizations is one of the most important factors in terms of the perception that employees generate about the organizational climate of the place where they carry out their daily activities. Within the research, an analysis was done of the influence with which the styles of transformational leadership and transactional leadership have on organizational climate of an organization.

In the public sector in a Decentralized Autonomous Government, in a specific way, an investigation of this nature has not been previously developed, so it was found the need to carry out an investigation that helps to determine the relational extent with which the styles of leadership mentioned with the organizational climate, in this way to be able to identify which of the styles has the greatest impact or influence on the perception of the collaborators of the organizational climate.

The research work is of an exhaustive observational type, that is, a relational study, in addition, it is a prospective, cross-sectional and analytical study. The study is at the relational level. It is quantitative in nature and deductive logic was used.

Based on the results achieved, it was determined that to have a better organizational climate within the organization is indifferent given that the collaborators have different perceptions about which is the leadership style that promotes a better organizational climate within the institution

Índice

	Pág.
Capítulo 1: Introducción	1
Antecedentes del problema	1
Enunciado del problema.....	3
Propósito del estudio	4
Preguntas de investigación:.....	4
Significancia del Estudio.....	4
Naturaleza del estudio	5
Definición de las variables analíticas	6
Liderazgo.....	6
Liderazgo Transformacional	7
Liderazgo Transaccional	7
Clima organizacional.....	7
Limitaciones	7
Delimitaciones.....	8
Resumen de capítulo:	8
Capítulo 2: Revisión de la Literatura	9
Antecedentes de la variable Liderazgo.....	10

Estilo de liderazgo.....	11
Liderazgo transformacional.....	11
Liderazgo transaccional.....	12
Antecedentes de la variable Clima Organizacional.....	13
Liderazgo y su influencia en el clima organizacional.....	15
Resumen de capítulo:	16
Conclusión del capítulo.....	16
Capítulo 3: Método.....	17
Diseño de la investigación.....	17
Pertinencia del diseño.....	18
Población y Muestra.....	18
Población.....	18
Muestra.....	19
Consentimiento informado.....	20
Confidencialidad	21
Localización Geográfica	21
Instrumentación.....	21
Recolección de datos.....	22
Análisis de datos.....	22

Validez y Confiabilidad	23
Resumen	23
Capítulo 4: Resultados	24
Tamaño de la muestra	24
Caracterización de los participantes	24
Pregunta 1: Genero de los Encuestados	24
Pregunta 2: Rango de edad de los participantes	25
Pregunta 3: Nivel Académico de los participantes.....	26
Pregunta 4: Años en la empresa de los participantes	27
Resultados Estadísticos	28
Fiabilidad de resultados.....	28
Análisis de confiabilidad del cuestionario MLQ forma corta 5X	28
Análisis de confiabilidad de los ítems que se consideran para el estilo de liderazgo transformacional en el cuestionario MLQ forma corta 5X	29
Análisis de confiabilidad de los ítems que se consideran para el estilo de liderazgo transaccional en el cuestionario MLQ forma corta 5X	29
Análisis de confiabilidad del cuestionario para la variable clima organizacional	30
Validez de contenido.....	30
Prueba de normalidad.....	31

Análisis de correlación	32
Análisis de correlación entre Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional	32
Análisis de correlación entre Liderazgo Transaccional y Clima Organizacional	32
Discusión de Resultados.....	33
Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional	33
Relación entre el Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional	35
Resumen	36
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	37
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
Contribuciones Teóricas y Prácticas	38
Futuras investigaciones	39
Referencias.....	41
Anexos	44

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Mapa conceptual del liderazgo sobre el clima organizacional	6
Figura 2 Distribución del género de los participantes.....	25
Figura 3 Distribución del rango de edad de los participantes	26
Figura 4 Nivel académico de los participantes	27
Figura 5 Años en la empresa de los participantes	28

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Distribución del género de los participantes	25
Tabla 2 Distribución del rango de edad de los participantes.....	25
Tabla 3 Nivel académico de los encuestados	26
Tabla 4 Años de experiencia de los colaboradores encuestados	27
Tabla 5 Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ (5x Forma corta).....	29
Tabla 6 Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ (preguntas basadas en el Liderazgo Transformacional).....	29
Tabla 7 Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ (preguntas basadas en el Liderazgo Transaccional).....	30
Tabla 8 Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Clima organizacional	30
Tabla 9 Resultados de la prueba de normalidad del cuestionario MLQ 5X forma corta y el cuestionario de la variable clima organizacional.	31
Tabla 10 Resultados de la Correlación entre el Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional	32
Tabla 11 Resultados de la Correlación entre el Liderazgo Transaccional y Clima Organizacional	33

Lista de Ecuaciones

Pág.

Ecuación 1 Formula para cálculo de la muestra con variables cuantitativas 19

Capítulo 1: Introducción

En el trabajo de investigación se contó con el propósito de determinar la relación entre los estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional con el clima organizacional de la institución objeto del estudio. Además, en este milenio, casi todas las organizaciones que poseen gran éxito cuentan con magníficos líderes y gerentes, éstos supervisan el desenvolvimiento y rendimiento de los trabajadores, un gran líder inculcará a sus compañeros a que sean más proactivos y dinámicos en la ejecución de sus actividades diarias. (Ali et al., 2015)

El liderazgo es uno de los elementos de mayor trascendencia en la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional de una organización. Sin embargo, el clima organizacional es de gran importancia dentro de las empresas tanto en sus procesos como desarrollo de funciones, es decir, la manera en la que perciben los colaboradores el sitio en donde desempeñan su actividad profesional influye significativamente en su actuar. (Serrano & Portalanza, 2014).

Antecedentes del problema

El clima organizacional ha despertado la inquietud de varios investigadores a lo largo de los últimos cien años, con principal énfasis en los cambios tecnológicos, económicos, y sociales que se han manifestado dentro de las empresas actuales. El estudio de este parámetro es de gran trascendencia debido a la gran influencia con la que cuenta sobre los colaboradores de una empresa, reflejando como es la vida dentro de la organización y las condiciones laborales en las que se desempeñan los trabajadores. (Iglesias & Sánchez, 2015)

Uno de los elementos internos y exógenos que tienen mayor impacto dentro del clima organizacional de las empresas es el estilo de liderazgo aplicado o implementado en la organización, debido a que influye en la manera en que los colaboradores perciben la realidad de la empresa, de igual manera como el desempeño de estos. El liderazgo es uno de los factores más importantes que logra el compromiso de los colaboradores con la misión y visión de la organización. (González et al, 2018)

Se ha establecido una gran variedad de teorías sobre el liderazgo y ha existido un amplio debate durante muchos años acerca de si el liderazgo puede aprenderse y desarrollarse, o si es una propiedad inherente de un individuo. Hoy en día ha sido demostrado que es una cualidad que puede ser desarrollada mediante el aprendizaje de una gama de habilidades. Por este motivo en los últimos tiempos se ha ofertado programas para el desarrollo de esta cualidad. (Serrano & Portalanza, 2014)

“En el principio todas las investigaciones acerca de este tema se elaboraban desde una perspectiva individual. No obstante, en la actualidad estos estudios se realizan no únicamente enfocados en el líder, sino también en los subordinados o seguidores, entorno cultura y contexto. Esta cualidad ya no es descrita sólo como una característica individual, sino más bien como una dinámica global”. (Serrano & Portalanza, 2014)

En las organizaciones donde se cuenta con un estilo de liderazgo inadecuado pueden presentarse climas organizacionales poco favorables para los colaboradores de la organización.

Enunciado del problema

En las empresas en la actualidad el liderazgo juega un papel importante ya que el tipo de clima organizacional que tenga una empresa se encuentra ligado al estilo de liderazgo tanto transformacional como transaccional dentro de estas. La identificación del impacto o influencia del liderazgo sobre la variable clima organizacional es de utilidad en el planteamiento de políticas de mejoramiento de esta última en las organizaciones.

En el sector público en los gobiernos autónomos descentralizados no se ha desarrollado previamente una investigación de la influencia del estilo de liderazgo que se aplica dentro de ellas sobre el clima organizacional. Generando así un vacío considerable dentro de la literatura académica relacionada con el desarrollo de un adecuado clima organizacional mediante el estilo de liderazgo aplicado.

El estilo de liderazgo aplicado dentro de una organización se convertirá en uno de los elementos de mayor trascendencia para comprender el funcionamiento interno de las organizaciones en cuanto a los productos y servicios ofertados. El estilo de liderazgo con el que la organización disponga definirá que tan efectivas serán las decisiones tomadas por los líderes de acuerdo con el crecimiento organizacional. (Sandoval, 2020). Un inadecuado estilo de liderazgo puede causar que el comportamiento de los colaboradores no sea el óptimo, es decir, el personal que no se encuentre en un adecuado clima organizacional no presentará cualidades como ser proactivo, innovador, dinámicos, entre otras.

Según varios autores se llega a una coincidencia, respecto a considerar que un adecuado clima organizacional se encuentra ligado al desempeño de los colaboradores y como el liderazgo puede influir sobre esta variable algo que para el conocimiento del autor no ha sido estudiado en

contextos de economías emergentes, debido a esto es necesario estudiar y analizar el clima organizacional. Esto se encuentra conformado por variedad de factores los cuales tiene una incidencia en el desarrollo de comportamientos sociales. (Brito et al, 2020).

Propósito del estudio

El propósito del trabajo de titulación es la examinación empírica de la relación existente entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el clima organizacional. Se realizará la recopilación de datos mediante herramientas de medición para investigaciones cuantitativas en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Joya de los Sachas.

Preguntas de investigación:

¿Qué influencia tiene el estilo de liderazgo transformacional sobre el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Joya de los Sachas?

¿Qué influencia tiene el estilo de liderazgo transaccional sobre el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Joya de los Sachas?

Significancia del Estudio

El liderazgo en la actualidad es el factor que trasciende límites, genera revoluciones, hace que los colaboradores cuenten con una sensación de empoderamiento, comparte autoridad y se encarga de la formación de nuevos líderes, se enfoca en la resolución de conflictos, y el adecuado uso del razonamiento, aumentando el interés y aumentando paulatinamente la confianza de los empleados, llevándolos a un estado en el que cuenten con compromiso y autorrealización. (Sandoval, 2020). En un análisis sobre artículos de liderazgo que datan del período 2000 – 2014

llegó a encontrar un valor de aproximadamente el 22% es decir 275 de 1212 artículos abordaban los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. (Anderson & Sun, 2015)

En el trabajo de investigación se buscó identificar con cuál de los dos estilos de liderazgo estudiados al ser aplicado por las organizaciones puede brindar un mejor clima organizacional para los colaboradores, se podrá determinar cuál estilo de liderazgo adoptar para optimizar esta variable en la empresa. Además se brinda un aporte al vacío de la literatura existente dentro de la literatura que trata de la influencia del estilo de liderazgo sobre el clima organizacional. En base a los resultados obtenidos mediante la investigación la gerencia de la institución objeto de estudio podrá implementar el estilo de liderazgo más apropiado para desarrollar o mejorar el clima organizacional.

Naturaleza del estudio

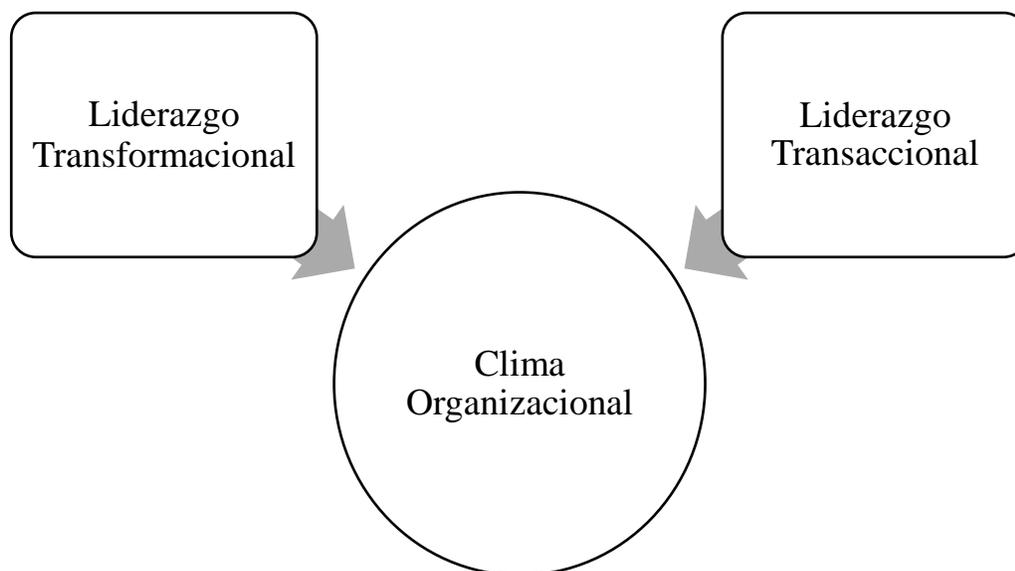
El trabajo de investigación es de tipo exhaustivo observacional es decir un estudio relacional, además, es un estudio prospectivo, transversal y analítico. El estudio se encuentra en el nivel relacional. Es de naturaleza cuantitativa, con el diseño de investigación correlacional y se empleó una lógica de índole deductiva.

Dentro del estudio se contempla la influencia con la que cuentan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Joya de los Sachas, junto con el impacto que estas variables presentan sobre los colaboradores de la institución (seguidores).

Para el desarrollo de la investigación se empleó dos cuestionarios diferentes de acuerdo con las variables seleccionadas: para la variable de liderazgo se utilizó el Cuestionario

Multifactorial de Liderazgo o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) versión corta y para la variable de clima organizacional el instrumento validado por Vargas (2017).

Figura 1 Mapa conceptual del liderazgo sobre el clima organizacional



Nota: Realizado por Miguel Morejón; 2021

Definición de las variables analíticas

Liderazgo

“El liderazgo es el proceso para lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos” (Serrano & Portalanza, 2014)

Liderazgo Transformacional

En este estilo de liderazgo se brinda valor a los ideales y principios de los trabajadores, son motivados a anteponer los intereses de la organización sobre los de ellos mismos y a alcanzar su mejor versión profesionalmente, este estilo ayuda a crear un ambiente de confianza dentro de los empleados y los líderes de equipo, generando conciencia sobre la importancia de las tareas a los trabajadores. (Xie et al., 2018)

Liderazgo Transaccional

Es un modelo que emplea varios incentivos de compensación con el fin de lograr resultados, es básicamente orientado a tareas se basa en incentivos oportunos y adecuados. A diferencia del liderazgo transformacional éste ayuda a las organizaciones a obtener sus objetivos a corto plazo mediante reconocimientos económicos a los trabajadores (Xie et al., 2018)

Clima organizacional

“El clima organizacional es una definición que hace referencia a las percepciones de los trabajadores de una organización con relación al ambiente general en que se desempeña”.
(Serrano & Portalanza, 2014)

Limitaciones

El trabajo de titulación contó con las siguientes limitaciones:

- La recopilación y análisis de datos se desarrolló como un estudio transversal, esto ocasionó que no se pueda realizar una medición acerca de la variación de la relación entre las variables de estudio a lo largo del tiempo.

- Los datos se recopilaron desde la percepción de servidores de un Gobierno Autónomo Descentralizado del Ecuador.

Delimitaciones

El trabajo de titulación se realizó con el apoyo de la Directiva y la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Joya de los Sachas, con la finalidad de resolver dudas, obtención de información del personal (números de contacto, correos electrónicos, etc.), distribución del personal por áreas, y cualquier información relacionada con el estudio que sirva para lograr los objetivos del presente. El cual espera medir la relación existente entre las variables liderazgo y clima organizacional dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Joya de los Sachas.

El trabajo de titulación se enfoca en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional dado que son los estilos de liderazgo de mayor citación en la literatura académica y mayor aplicación dentro de las organizaciones.

Resumen de capítulo:

En este capítulo se revisó la introducción, antecedentes del problema, formulación del enunciado del problema, determinó el propósito del estudio, la naturaleza del estudio (tipo, nivel de estudio y la correlación de las variables estudiadas), se definió las variables analíticas (liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y clima organizacional), limitaciones y delimitaciones. En este capítulo se tuvo como objetivo identificar la relación que existe entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre el clima organizacional de las empresas.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

El clima organizacional cuenta con un gran impacto en la motivación y el comportamiento de los integrantes de una empresa, dentro la disciplina de la sociología se muestra la importancia del hombre dentro de las relaciones humanas debido a su participación dentro de un sistema social. Toda empresa se compone de personas que se desempeñan en ambientes complejos y dinámicos, siendo esto causante de comportamientos diversos de influencia directa dentro de los sistemas, como resultado de esta interacción se obtiene el clima organizacional.

El clima organizacional se considera un filtro por donde atraviesan las particularidades objetivas de una empresa, que cuando los individuos que conforman una organización los perciben, se genera un determinado clima con efecto directo sobre las motivaciones y en el actuar de los trabajadores. De este concepto se evidencia las facilidades u obstáculos presentes dentro de una organización que perciben los empleados dentro de sus actividades laborales. (Iglesias & Sánchez, 2015)

En las últimas décadas se ha hecho mención en la manera de como el liderazgo cuenta con una influencia directa sobre sus subordinados. Esto se puede catalogar como una condición inherente del ser humano debido a que desde la antigüedad han existido líderes para guiar a los demás, de modo que en cuanto al sociedad se ha ido desarrollando, el liderazgo ha sufrido cambios de igual manera. (Serrano & Portalanza, 2014)

El carácter de un líder cuenta con alto impacto sobre sus seguidores, causando que sea el protagonista del éxito o fracaso de éstos, que tienen como misión el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Mencionado de otra manera todo líder cuenta con el potencial para

conseguir el progreso de las organizaciones, debido a que todas deben ser dirigidas. El factor liderazgo es uno de los que tienen un mayor impacto sobre la percepción de los empleados referente al clima organizacional. (Serrano & Portalanza, 2014). La actividad de mayor importancia por parte de un líder es guiar a los trabajadores de la empresa en camino de su adaptación laboral. (Willman & Velasco, 2011)

El liderazgo es importante debido a que genera un mayor compromiso de los trabajadores con los objetivos organizacionales de la empresa. Transmite a los empleados una sensación de empoderamiento, delegando autoridad que en consecuencia forma nuevos líderes, se focaliza en la resolución de conflictos, promueve el interés y aumenta la confianza en los trabajadores de nivel operativo y jerárquico superior. (González et al, 2018)

Se ha evidenciado que los líderes promueven la creación de ambientes, en donde se puede apreciar la integración, apoyo junto con excelentes relaciones entre el personal que protege y mitiga los causales del estrés cotidiano dentro de la organización, en consecuencia, aumenta los índices de satisfacción de los colaboradores. De modo que el factor liderazgo dentro de la organización genera un efecto positivo sobre el bienestar de los empleados, consecuentemente, sobre la satisfacción laboral que incide sobre el clima organizacional de la empresa. (Contreras et al, 2012)

Antecedentes de la variable Liderazgo

El liderazgo se considera por varios autores en diversos estudios como un concepto ancestral, además es una de las inquietudes de mayor discusión y debate en las últimas décadas, a raíz de esto se ha visto un incremento de investigaciones acerca del tema. (Serrano & Portalanza, 2014)

Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo es la forma de ser o la personalidad manifestado en el comportamiento de los líderes. el autor Burns llegó a clasificar los estilos de liderazgo en dos como son: Liderazgo transformacional y Liderazgo transaccional. (Reis, 2019)

Liderazgo transformacional

En este estilo de liderazgo se brinda valor a los ideales y principios de los trabajadores, son motivados a anteponer los intereses de la organización sobre los de ellos mismos y a alcanzar su mejor versión profesionalmente, este estilo ayuda a crear un ambiente de confianza dentro de los empleados y los líderes de equipo, generando conciencia sobre la importancia de las tareas a los trabajadores. (Xie et al., 2018)

El incentivo de la visión premia las tareas significativas y desafiantes haciendo que los empleados se encuentren consientes de las expectativas de sus líderes, el objetivo buscado es obtener el mayor entusiasmo de los empleados y desarrollar todo su rendimiento. El encanto de liderazgo se basa en otorgar valores a los integrantes del equipo, para que de esta manera logren despertar sus ansias por conseguir respeto y confianza. La consideración individual se toma en cuenta las necesidades de los trabajadores para que puedan desempeñarse con plena confianza en sus líderes. (Xie et al., 2018)

Según Bass y Avolio (1994) el estilo de liderazgo transformacional se subdivide en las siguientes dimensiones:

Influencia idealizada (atribuida y conducta). – aquellos que cuenten con un alto índice o porcentaje dentro de esta característica generalmente son admirados y se ganan el respeto de

sus colaboradores. Sus seguidores intentan imitar a este tipo de líder en su actitud y conductas específicas. (Bass & Avolio, 1994)

Motivación inspiracional. – este apartado hace referencia a los líderes que cuentan con la capacidad de generar motivación en los colaboradores mediante el reconocimiento del trabajo realizado. De igual manera, este tipo de líder proyecta o presenta una visión a largo plazo de la compañía inspiradora para todos los que conforman la institución. (Bass & Avolio, 1994)

Estimulación intelectual. – los líderes transformacionales cuentan con la facultad de estimular a los trabajadores a que estos sean innovadores, y que puedan brindar soluciones a los problemas por sus propios medios. (Bass & Avolio, 1994)

Consideración individualizada. – aquellos que cuentan con un alto índice en este apartado son líderes que se presentan como mentores o maestros para sus compañeros brindando atención a las necesidades de cada uno de los colaboradores de manera individualizada. (Bass & Avolio, 1994)

Liderazgo transaccional

Es un modelo que emplea varios incentivos de compensación con el fin de lograr resultados, es básicamente orientado a tareas se basa en incentivos oportunos y adecuados. A diferencia del liderazgo transformacional éste ayuda a las organizaciones a obtener sus objetivos a corto plazo mediante reconocimientos económicos a los trabajadores (Xie et al., 2018)

Basándose en los dos conceptos previos se podría decir que cualquiera puede llegar a ser un líder transaccional, aunque únicamente puede llegar a ser un líder transformacional aquella persona que cumpla con las características mencionadas, estas cualidades diferencian a los líderes

transformacionales de los transaccionales y generan las transformaciones organizacionales. (Rivera, 2014)

Los estudios teóricos demuestran que ambos estilos son opuestos pero los estudios empíricos han demostrado que un buen líder es aquel que cuenta con la capacidad de desenvolverse en ambas áreas. (Rivera, 2014)

Según Bass y Avolio (1994) el estilo de liderazgo transformacional se subdivide en las siguientes dimensiones:

Recompensa contingente. – en este factor se considera o se brinda reconocimiento a los colaboradores cuando han conseguido los objetivos planificados. (Bass & Avolio, 1994)

Dirección por excepción (activa). – en este factor se describe al líder como alguien que constantemente o de manera activa se encarga de corregir los errores de los colaboradores en el momento de la obtención de los objetivos institucionales. (Bass & Avolio, 1994)

Antecedentes de la variable Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional supone una necesidad de estudiar la importancia de los procesos tanto cognitivos como afectivos dentro de la organización, las mediciones de estos aspectos se realizan mediante cuestionarios de gran similitud, diseñados para medir la respuesta ante los estímulos mencionados. De esta manera se puede decir que el clima organizacional se encuentra ligado a la percepción de un atributo organizacional y no en el nivel de agrado con el que cuenta éste. (Pupo et al, 2017)

El clima organizacional hoy en día es de amplio interés para la mayoría de las organizaciones, emprendimientos, microempresas o Pymes. La influencia de este parámetro en los procesos organizacionales y psicológicos, de igual manera la transferencia de información,

decisión estratégica, resolución de conflictos, aprendizaje, motivación. Se persigue la eficiencia de la organización y la satisfacción de sus miembros. En consecuencia, es necesario que exista un buen porcentaje de satisfacción del personal de la empresa de modo que se refleje en la productividad de éstos. En la actualidad los líderes de las organizaciones han optado por incrementar el interés en el desarrollo de un buen clima organizacional que promueva la motivación del personal e incrementar el rendimiento, compromiso, y satisfacción en el trabajo de éstos. Que los empleados cuenten con los elementos necesarios para poder desempeñar sus actividades con total normalidad representa una ventaja para las organizaciones ya que cuando los colaboradores están satisfechos éstos presentan mayor predisposición de realizar sus actividades y son mayormente adaptables al cambio. (Chirinos et al, 2018)

El ambiente laboral es uno de los factores de mayor relevancia en la manera de actuar de los colaboradores, haciendo énfasis a ejecución y rendimiento laboral. Por este motivo, toda organización debe mantenerse al tanto que cuales son los parámetros que afectan en este comportamiento. Este ambiente se denomina mediante el término clima organizacional, mismo que es uno de los factores de mayor impacto en el rendimiento laboral de los colaboradores de toda organización, además de influir en la calidad del producto final como del servicio brindado. (Chirinos et al, 2018)

El clima organizacional hace referencia al conjunto de características o propiedades medibles de un ámbito laboral, mediante la percepción de los individuos que se desenvuelven en su interior. Para las organizaciones es de vital importancia cuantificar e identificar el clima organizacional debido al impacto que éste puede representar en los resultados. Una elevada cantidad de estudios realizados referente a este tema han demostrado que el clima organizacional

juega un papel crucial y hace la diferencia entre una empresa de alto rendimiento en contraste con una de bajo rendimiento. (Iglesias & Sánchez, 2015)

Liderazgo y su influencia en el clima organizacional

El líder es el principal protagonista sobre acerca del bienestar de las organizaciones y de los colaboradores que las conforman. El liderazgo es un factor fundamental para que los integrantes de una organización perciban o sientan satisfacción sobre el trabajo que realizan, manteniendo de manera simultánea una estrecha relación con el bienestar de los colaboradores. (Serrano & Portalanza, 2014)

Los estilos de liderazgo guardan una gran influencia sobre el clima organizacional de las instituciones, el cual comprende varios elementos como son: flexibilidad institucional, sentido de pertenencia, reconocimiento y comunicación laboral. El clima organizacional es el entorno de la institución el cual perciben los colaboradores de acuerdo con su rol dentro de la estructura jerárquica. Contar con un adecuado clima organizacional brinda la capacidad de contar con un eficiente desempeño de la institución y más específicamente con los indicadores laborales de los colaboradores como son los siguientes: prestaciones sociales, vida personal, autorrealización con el cargo desempeñado y liderazgo; siendo el último factor mencionado el que cuenta con mayor influencia sobre el clima organizacional de las organizaciones. El actuar de un líder puede contar con la capacidad de ser un precursor de las percepciones de los colaboradores, contando con gran influencia sobre el comportamiento y creencias de estos. (Serrano & Portalanza, 2014)

Resumen de capítulo:

En este capítulo se desarrolló una revisión literaria, definiendo así el concepto de cada una de las variables estudiadas desde los estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional hasta el clima organizacional de las instituciones, los antecedentes de estas. Además, la relación que se ha evidenciado entre estas variables mediante estudios que se han realizado previamente en otras investigaciones habiéndose explicado el contexto de la investigación.

Conclusión del capítulo

Dentro de las investigaciones referente a como el liderazgo afecta en el clima organizacional se puede apreciar que la primera cuenta con una influencia directa sobre la segunda, en particular en el estilo de liderazgo transformacional mismo que tiene una relación directamente proporcional con las dos variables de estudio. Además de que evidenció un vacío en la literatura que trata de la relación entre las variables liderazgo y clima organizacional aplicada en organizaciones del sector público como en este caso un Gobierno Autónomo Descentralizado.

Capítulo 3: Método

El trabajo de investigación fue realizado mediante un estudio cuantitativo que cuenta con un enfoque metodológico de índole deductiva, se realizó a través de un proceso de encuestas, en donde se indagó cuál es la influencia con la que cuentan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre el clima organizacional de las empresas. La muestra objetivo del estudio fueron los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Joya de los Sachas. El método de recopilación de datos se realizó mediante una encuesta a trabajadores de la institución. Las encuestas se realizaron entre febrero, marzo y abril del 2021, a consecuencia de la coyuntura en la que se encuentra el país y el mundo entero, se presentaron inconvenientes al momento de realizar la encuesta. Los resultados obtenidos fueron tabulados para poder evidenciar las diversas etapas del estudio; se procedió con un tipo de investigación individual y transversal de los casos.

Diseño de la investigación

El trabajo de titulación es un estudio exhaustivo observacional es decir un estudio relacional, además, es un estudio prospectivo, transversal y analítico. Además, contó con el propósito de la examinación empírica de la relación existente entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre el clima organizacional, las diferentes teorías que se han estudiado previamente han servido como línea base del planteamiento de la metodología para determinar la influencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre el clima organizacional. Dentro de las principales fuentes de investigación se tomó a las experiencias y el conocimiento de los trabajadores de la empresa del estudio; como fuentes secundarias de información sobre el estudio se empleó referencias que se encuentran relacionadas

sobre el tema de investigación, motivo por el cual se realizó una investigación cuantitativa; considerando que esta metodología generalmente se emplea para la buscar la correlación entre variables mediante la recopilación de información relevante y la aplicación de herramientas estadísticas. Además, las variables del trabajo se cuantificaron mediante el empleo de instrumentos de otros autores que cuentan con su respectiva validación dentro de sus contextos.

Pertinencia del diseño

El diseño del trabajo de investigación fue el más pertinente dentro de la índole en la que se encuentra el planteamiento del problema ya que el estudio es de naturaleza cuantitativa, con el diseño de investigación correlacional y se empleará una lógica de índole deductiva en donde se buscó identificar la influencia con la que cuentan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre el clima organizacional.

En base al análisis de la relación existente al liderazgo y el clima organizacional fundamentado a la recopilación de datos mediante encuestas a los colaboradores de la organización, con la finalidad de identificar la motivación entre los trabajadores y conocer el grado de influencia con la que cuenta la primera con la segunda variable. (González et al, 2018)

Población y Muestra

Población

La población se conformó por colaboradores que se desempeñan en una empresa del sector público, específicamente en un Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal de la provincia de Orellana, la cual cuenta con una nómina de 600 colaboradores entre sus oficinas

donde se efectuó la investigación. La encuesta fue realizada a personal de nivel jerárquico medio e inferior tanto administrativo como operativo.

Según González et al (2018), se pudo apreciar el relacionamiento interpersonal existente de los colaboradores de nivel operativo con los de nivel jerárquico superior, resultados que permitieron determinar los motivos acerca del rendimiento actual de los colaboradores de la empresa y elaborar propuestas estratégicas que tengan como objetivo mejorar la comunicación existente entre los colaboradores.

Muestra

La muestra empleada dentro del presente estudio comprendió un número total de 83 colaboradores del Gobierno autónomo descentralizado del cantón Joya de los Sachas.

Mencionada muestra se conforma por: personal de nivel jerárquico medio e inferior tanto administrativo como operativo.

$$n = \frac{Z^2 * \sigma^2 * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * \sigma^2}$$

Ecuación 1 Formula para cálculo de la muestra con variables cuantitativas

$$n = \frac{Z^2 * (p * q)^2 * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * (p * q)^2}$$

Donde:

Z = valor crítico z, del nivel de confianza (95%)

N = Población

E = Error, (5%)

q = probabilidad de fracaso

p = probabilidad de éxito, de ocurrencia o esperada (de no existir estudio previo entonces: $p = q = 0,5$)

de donde:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5 * 0,5)^2 * 600}{(0,05)^2 * (600 - 1) + (1,96)^2 * (0,5 * 0,5)^2} = 82,90 \approx 83$$

De esta manera se buscó obtener un alto índice de participación, mantener igualdad dentro de las personas que respondieron el instrumento de investigación, socializando a los colaboradores el objetivo del estudio y que los resultados obtenidos se manejarán de manera confidencial. (Vega & Zavala, 2004)

Consentimiento informado

De manera previa a la recopilación de información los participantes fueron notificados acerca del propósito de la investigación y se solicitó que la participación de los colaboradores sea deliberada. Con esta finalidad se redactó una carta de consentimiento informado, misma donde se especifica que el encuestado brindará sus consentimiento al culminar y entregar la encuesta.

Además, se ofreció a manera de incentivo y sólo en caso de ser solicitado, para los participantes proporcionarles un resumen de la información recopilada por el estudio una vez que se haya completado.

Confidencialidad

Con el objetivo de proteger la identidad y la confidencialidad, no se llevó registro de los colaboradores que participaron en la investigación, es decir, la recopilación de información se realizó de forma anónima. Los datos obtenidos producto del estudio se digitalizaron, tabularon y guardaron en plataformas electrónicas con una clave de acceso que únicamente la posee el autor de la presente investigación. La tabulación de los datos son la representación de las tendencias presentadas en el conjunto de cuestionarios y no la respuesta de preguntas en concreto de un cuestionario específico.

Localización Geográfica

la investigación se realizó en las oficinas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Joya de los Sachas, en la provincia de Orellana, la recopilación de datos se efectuó en las diferentes unidades de servicio de la institución.

Instrumentación

Para el desarrollo del presente trabajo se emplearon dos cuestionarios diferentes de acuerdo con las variables seleccionadas para el estudio que son los siguientes:

Para la variable de liderazgo se empleó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) versión corta. Este instrumento comprende la posibilidad de definir la existencia de los dos estilos de liderazgo del estudio, Liderazgo transformacional y Liderazgo transaccional; además, mencionando que brindó la posibilidad de efectuar una comparación de índole transcultural en la organización. (Manosalvas et al., 2020)

Para la variable de clima organizacional se utilizó el instrumento validado por Vargas (2017), se encuentra conformado por 20 preguntas que se pueden contestar o responder mediante una escala de Likert.

Recolección de datos

Inicialmente la recopilación de información se realizó mediante encuestas elaboradas en la plataforma Google Forms (formularios de Google), solicitando con anterioridad autorización a la máxima autoridad de la empresa para proceder con el estudio.

Este proceso se realizó mediante encuestas aplicadas a los colaboradores de la institución. El objeto del estudio es determinar la influencia que tienen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre el clima organizacional y los resultados se establecieron de acuerdo con la muestra establecida de la población objetivo.

El cuestionario se elaboró de manera digital para su realización directamente, además, con el objetivo de brindar la posibilidad de completar el cuestionario para algunos colaboradores que no tuvieron la posibilidad de realizar el cuestionario se les ofreció la alternativa de contestar a las preguntas del instrumento de investigación mediante una llamada telefónica.

Análisis de datos

Es importante recalcar que se empleó el método de correlaciones simples y múltiples, de esta forma se podrá realizar un análisis acerca de las correlaciones existentes entre un gran número de variables con el objetivo de definir grupos homogéneos de variables que se encuentren relacionadas entre sí. Se realizó un análisis factorial con todos los ítems con la finalidad de identificar factores comunes existentes entre las variables, se procedió a agrupar a los

componentes de las variables de la investigación: liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y clima organizacional, determinando de esta manera la relación empírica existente entre las variables mencionadas con las dimensiones teóricas identificadas. (Cueva, 2020)

Validez y Confiabilidad

El autor tomó en cuenta la importancia de tomar mediciones de manera exacta en cuanto a lo datos, junto con su interpretación y significado, con el objetivo que el estudio cuente con resultados concretos y válidos. (Cueva, 2020)

Además, se elaboró un análisis de confiabilidad mediante el método Alpha de Cronbach y la validación de un experto académico de la UIDE.

Resumen

Se estableció que el estudio se realizará a través del método cuantitativo dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Joya de los Sachas. La encuesta fue el principal instrumento de recopilación de datos, aplicado a personal de nivel jerárquico medio e inferior tanto administrativo como operativo. No obstante, la información podría contener fluctuaciones de la tendencia a razón de los encuestados.

Con el objetivo de obtener una garantía de ética en el enfoque cuantitativo de la investigación e imparcialidad en cuanto a la administración de los datos, el proceso se manejó de manera confidencial con un consentimiento informado hacia los colaboradores encuestados. Además, toda la información fue recopilada y analizada de tal manera que se imposibilite a terceros obtener la identidad de los encuestados.

Capítulo 4: Resultados

Para el procesamiento de los datos con la finalidad de la obtención de los resultados requeridos como objeto de la investigación se hizo uso del software SPSS en su versión 25 lo que permitió efectuar un análisis mediante correlaciones simples y múltiples. Este capítulo se subdivide en los siguientes apartados:

Tamaño de la muestra

La muestra empleada dentro del estudio comprendió un número total de 83 colaboradores del Gobierno autónomo descentralizado del cantón Joya de los Sachas. Mencionada muestra se conforma por: personal de nivel jerárquico medio e inferior tanto administrativo como operativo.

La población se conformó por colaboradores que se desempeñan en una empresa del sector público, específicamente en un Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal de la provincia de Orellana, la cual cuenta con una nómina de 600 colaboradores entre sus oficinas donde se efectuó la investigación. La encuesta fue realizada a personal de nivel jerárquico medio e inferior tanto administrativo como operativo.

Caracterización de los participantes

En este apartado se podrá identificar las características de los participantes encuestados para el proceso de recolección de datos.

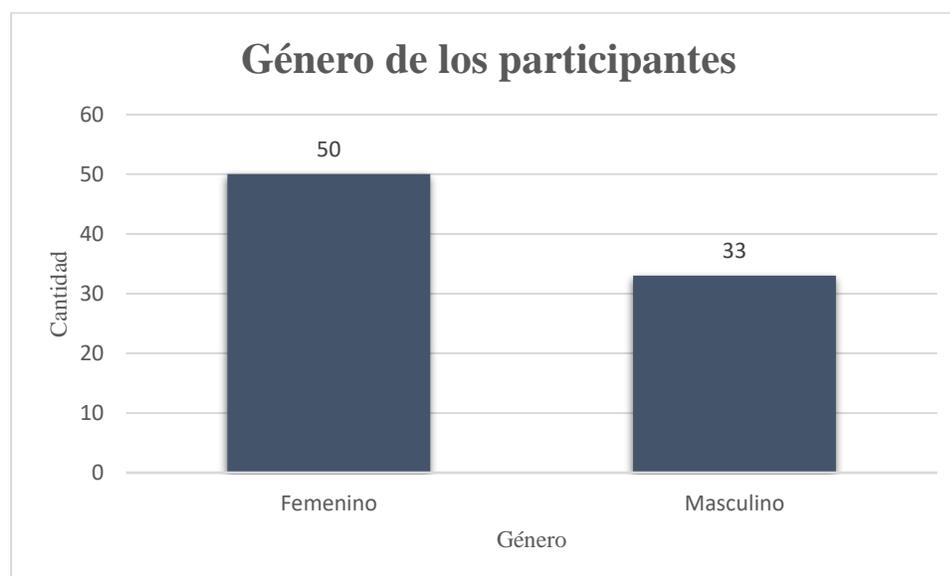
Pregunta 1: Genero de los Encuestados

La recopilación de datos reflejó que la proporción de los participantes es del 60,24% para el género femenino mientras que el género masculino refleja un 39,76%.

Tabla 1 Distribución del género de los participantes

Género	Encuestados	Porcentaje
Masculino	33	39,76%
Femenino	50	60,24%
Total	83	100%

Nota: Realizado por Miguel Morejón; 2021

Figura 2 Distribución del género de los participantes

Nota: Realizado por Miguel Morejón; 2021

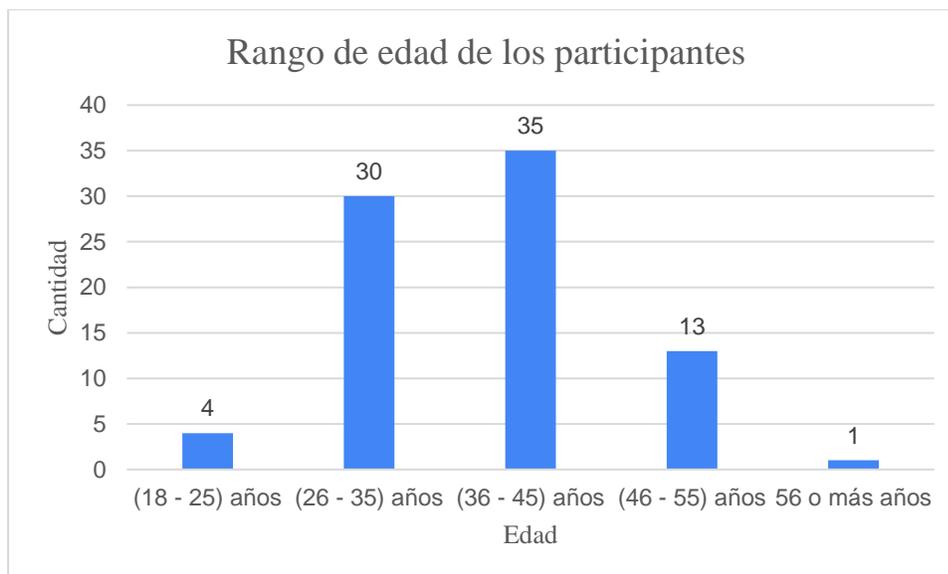
Pregunta 2: Rango de edad de los participantes

El Rango de edad de los encuestados reflejó lo siguiente:

Tabla 2 Distribución del rango de edad de los participantes

Rango de Edad	Encuestados	Porcentaje
(18 - 25) años	4	4,82%
(26 - 35) años	30	36,15%
(36 - 45) años	35	42,16%
(46 - 55) años	13	15,66%
56 o más años	1	1,21%
Total	83	100%

Nota: Realizado por Miguel Morejón; 2021

Figura 3 Distribución del rango de edad de los participantes

Nota: Realizado por Miguel Morejón; 2021

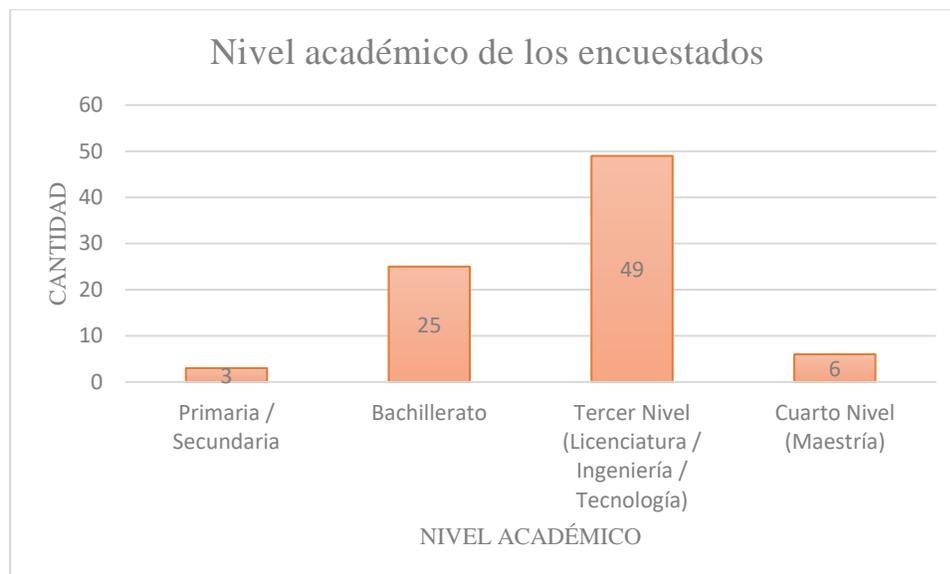
Pregunta 3: Nivel Académico de los participantes

La formación académica lograda por los participantes fue la siguiente:

Tabla 3 Nivel académico de los encuestados

Nivel Académico	Encuestados	Porcentaje
Primaria / Secundaria	3	3,62%
Bachillerato	25	30,12%
Tercer Nivel (Licenciatura / Ingeniería / Tecnología)	49	59,03%
Cuarto Nivel (Maestría)	6	7,23%
Total	83	100%

Nota: Realizado por Miguel Morejón; 2021

Figura 4 Nivel académico de los participantes

Nota: Realizado por Miguel Morejón; 2021

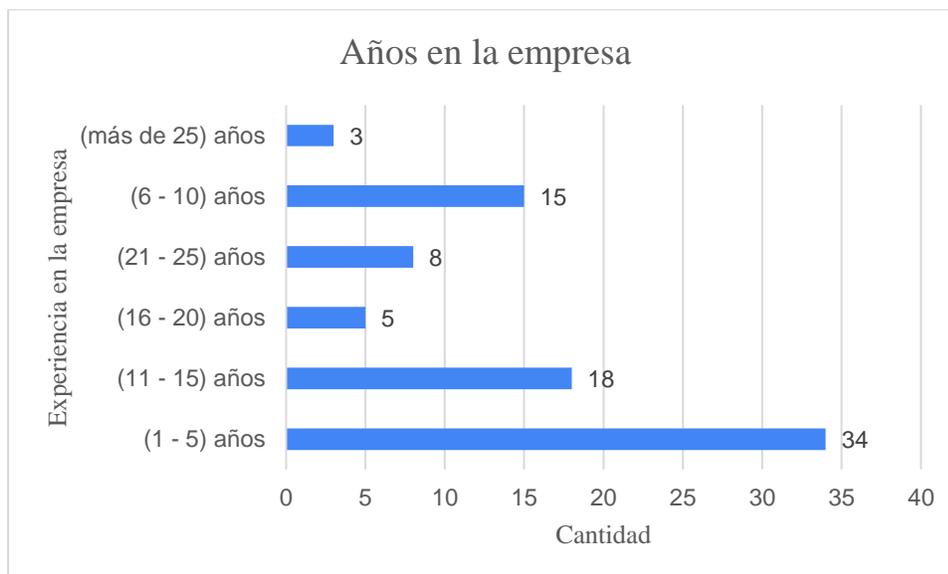
Pregunta 4: Años en la empresa de los participantes

La experiencia dentro de la empresa con la que cuentan los encuestados fue la siguiente:

Tabla 4 Años de experiencia de los colaboradores encuestados

Años en la empresa	Encuestados	Porcentaje
(1 - 5) años	34	40,96%
(11 - 15) años	18	21,69%
(16 - 20) años	5	6,03%
(21 - 25) años	8	9,64%
(6 - 10) años	15	18,07%
(más de 25) años	3	3,61%
Total	83	100%

Nota: Realizado por Miguel Morejón; 2021

Figura 5 Años en la empresa de los participantes

Nota: Realizado por Miguel Morejón; 2021

Resultados Estadísticos

De acuerdo con la información recopilada mediante los instrumentos seleccionados y los resultados logrados mediante la aplicación del software SPSS en su versión 25 se puede recalcar la siguiente información:

Fiabilidad de resultados

Los instrumentos empleados obtuvieron los siguientes valores de fiabilidad mediante la aplicación del proceso estadístico de Alpha de Cronbach

Análisis de confiabilidad del cuestionario MLQ forma corta 5X

La información obtenida mediante la recopilación de datos del cuestionario de la variable Liderazgo obtuvo un análisis mediante el Alpha de Cronbach con un coeficiente de 0,951; contemplándose un total de 36 elementos se llega a determinar que este instrumento contó con un alto grado de confiabilidad y que la información recopilada es confiable.

Tabla 5 Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ (5x Forma corta).

Estadísticas de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Cantidad de ítems
0,951	36

Nota: Cuestionario de Liderazgo de 36 preguntas, con una confiabilidad del instrumento de 0.951

Análisis de confiabilidad de los ítems que se consideran para el estilo de liderazgo transformacional en el cuestionario MLQ forma corta 5X

Al analizarse los ítems correspondientes al estilo de liderazgo transformacional que se incluyeron dentro del instrumento empleado para la recopilación de datos se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,954; contemplándose un total de 20 ítems.

Tabla 6 Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ (preguntas basadas en el Liderazgo Transformacional)

Estadísticas de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Cantidad de ítems
0,954	20

Nota: Cuestionario de Liderazgo transformacional de 20 preguntas, con una confiabilidad del instrumento de 0.954

Análisis de confiabilidad de los ítems que se consideran para el estilo de liderazgo transaccional en el cuestionario MLQ forma corta 5X

Al analizarse los ítems correspondientes al estilo de liderazgo transaccional que se incluyeron dentro del instrumento empleado para la recopilación de datos se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,857; contemplándose un total de 16 ítems.

Tabla 7 Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Liderazgo MLQ (preguntas basadas en el Liderazgo Transaccional)

Estadísticas de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Cantidad de ítems
0,857	16

Nota: Cuestionario de Liderazgo transaccional de 16 preguntas, con una confiabilidad del instrumento de 0.857

Análisis de confiabilidad del cuestionario para la variable clima organizacional

Al haber realizado el análisis de confiabilidad del cuestionario de clima organizacional, verificando que los 20 ítems del instrumento mencionado cuentan con un Alpha de Cronbach de 0,945; verificando que el instrumento cuenta con un alto grado de confiabilidad.

Tabla 8 Resultados del Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Clima organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Cantidad de ítems
0,945	20

Nota: Cuestionario de Clima Organizacional de 20 preguntas, con una confiabilidad del instrumento de 0.945

Validez de contenido

Para cuantificar la validez de los instrumentos empleados para la recopilación de información se ejecutó una evaluación de validez de contenido de parte de un experto en investigación, en donde se facilitó un formato de calificación y valoración, éste se puede evidenciar en los anexos.

Prueba de normalidad

Las pruebas de normalidad son procedimientos que sirven para realizar una comparación entre dos grupos de datos de una población y determinar la existencia de alguna característica específica y todo se lo realiza mediante las pruebas de Kolmogorov – Smirnov o con la prueba de Shapiro – Wilk. El resultado obtenido de esta prueba sirve para determinar si la correlación existente entre las dos variables de estudio se debe evaluar con la prueba de correlación de Pearson o la prueba de correlación de Spearman. Es decir, si las muestras cuentan con un valor de significancia inferior a 0,05 ($p < 0,05$) se deberá emplear el método de Spearman y si se cuenta con un valor de significancia superior a 0,05 ($p > 0,05$) se deberá utilizar el método de Pearson.

En el presente estudio no se cuenta con muestras que provengan de distribución normal porque todos los datos presentan un valor de significancia inferior a 0,05 por este motivo se empleará la prueba de correlación de Spearman.

Tabla 9 Resultados de la prueba de normalidad del cuestionario MLQ 5X forma corta y el cuestionario de la variable clima organizacional.

	Prueba de normalidad					
	Kolmogorov - Smirnov			Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	0,174	83	0,000	0,913	83	0,000
L. Transformacional	0,149	83	0,000	0,945	83	0,001
L. Transaccional	0,185	83	0,000	0,920	83	0,000
Clima organizacional	0,173	83	0,000	0,925	83	0,000

Nota. Prueba de normalidad realizada a las muestras obtenidas para las encuestas de Liderazgo y clima organizacional

Análisis de correlación

Análisis de correlación entre Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional

En el análisis de la correlación existente entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional se obtuvo un valor de 0,211; sugiriendo la existencia de una correlación baja entre los antes mencionados, no obstante, se demuestra que se encuentran positivamente relacionadas entre sí y cuenta con una significancia inferior al valor de 0,05.

Tabla 10 Resultados de la Correlación entre el Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional

Correlaciones			
		Liderazgo Transformacional	Clima Organizacional
Liderazgo Transformacional	Rho de Sperman	1	0,211
	Sig. (bilateral)	.	0,041
	N	83	83
Clima Organizacional	Rho de Sperman	0,211	1
	Sig. (bilateral)	0,041	.
	N	83	83

Nota: (Sig. (bilateral) = $p < 0,05$)

Análisis de correlación entre Liderazgo Transaccional y Clima Organizacional

En el análisis de la relación existente del Liderazgo transaccional y Clima organizacional se obtuvo un coeficiente de Spearman con un valor de correlación de 0,229, sugiriéndose que las variables antes mencionadas cuentan con una correlación positiva a pesar de presentar un valor bajo, el valor de significancia es inferior a 0,05.

Tabla 11 Resultados de la Correlación entre el Liderazgo Transaccional y Clima Organizacional

Correlaciones			
		Liderazgo Transaccional	Clima Organizacional
Liderazgo Transaccional	Rho de Sperman	1	0,229
	Sig. (bilateral)	.	0,037
	N	83	83
Clima Organizacional	Rho de Sperman	0,229	1
	Sig. (bilateral)	0,037	.
	N	83	83

Nota: (Sig. (bilateral) = $p < 0,05$)

Es de alta importancia mencionar que mediante los análisis realizados se obtuvo valores de correlación superiores a cero, demostrándose que dichas variables se encuentran positivamente relacionadas entre sí, sin embargo, los valores que se obtuvieron son bajos por lo que se demuestra que los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional no son altamente influyentes sobre el clima organizacional.

Discusión de Resultados

Según Pons & Ramos (2012). Los estilos de liderazgo y las prácticas de recursos humanos son factores de vital importancia entre la interacción de los trabajadores con la institución, mediante esto se consigue que los colaboradores desarrollen percepciones acerca del clima organizacional.

Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional

Propósito 1: ¿Qué influencia tiene el estilo de liderazgo transformacional sobre el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Joya de los Sachas?

Un líder con altos índices de eficacia cuenta con rasgos transformacionales, sustentando su actuar con valores que se encuentren dirigidos hacia el bien común. Éste llega a ser exitoso cuando consigue un balance entre la consecución de los objetivos y la preocupación por las personas que se encuentran a su cargo. Existen varios factores que influyen referente al clima organizacional, no obstante, el liderazgo es uno de los de mayor trascendencia. El estilo de liderazgo transformacional dentro de la institución tiene efecto directo sobre el clima organizacional debido a que influye directamente sobre la percepción de las siguientes variables: sentido de pertenencia, reconocimiento, comunicación y sinergia organizativa, etc. (Serrano & Portalanza, 2014)

Según Pons & Ramos (2014). Un líder transformacional genera un aumento en el factor de la autoconfianza de los colaboradores, consiguiendo de esta manera que ellos realicen sus actividades diarias más allá de como las desarrollarían regularmente. En la inspiración, un líder con características transformacionales puede ocasionar que la percepción de los colaboradores referente al clima organizacional y al desarrollo de sus competencias.

En respuesta a uno de los propósitos de la investigación en base a la revisión de investigaciones por parte de otros investigadores se ha evidenciado la existencia de una relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional de la institución. Para determinar dicha relación se ha empleado el método del coeficiente de correlación de Spearman, los resultados reflejan una correlación positiva entre el Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional, el coeficiente resultante es de 0,211; el valor de la correlación es bajo; sin embargo también cuenta con un valor de significancia inferior a 0,05. Los resultados estadísticos brindan soporte al propósito de la investigación planteado al presentar un coeficiente de

correlación positiva pero con un valor bajo, se evidencia que al contar en la institución con un estilo de liderazgo transformacional cuenta con efectos que se reflejan sobre el clima organizacional de la misma.

Relación entre el Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional

Propósito 2: ¿Qué influencia tiene el estilo de liderazgo transaccional sobre el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Joya de los Sachas?

El liderazgo transaccional cuenta con gran efectividad dentro del ecosistema empresarial convencional, formulando estrategias que permitan el cumplimiento de las metas institucionales es decir son líderes que no pretenden la obtención de cambios estructurales a nivel cultural sino que se desempeñan sobre una estructura existente. (Fernández & Quintero 2017)

Posterior a la revisión literaria de otras investigaciones y a la realización del análisis de correlación de Spearman de los instrumentos empleados para cuantificar las variables Liderazgo transaccional y Clima organizacional, se obtiene un coeficiente de 0,229; este valor es bajo pero es la prueba de que las variables mencionadas se encuentran positivamente relacionadas presentando un valor de significancia inferior a 0,05. Se puede apreciar que cuando se cuenta con un liderazgo claro y basado en recompensas para los colaboradores se puede manifestar un adecuado clima organizacional.

Según Castillo et al. (2019). Contar con un coeficiente de correlación positivo entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional implica que cuando existe un aumento en este tipo de liderazgo se manifiesta un mejor clima organizacional.

Resumen

Para la ejecución de esta investigación se utilizó una muestra probabilística de 83 personas, seleccionadas de manera aleatoria sobre una población de 600 personas, de esta manera se realizó la encuesta a los colaboradores de rango jerárquico bajo y medio de las diferentes unidades de la institución tanto del área operativa como administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Joya de los Sachas, los objetivos son definir los valores de correlación existente en los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional en la empresa. Para comenzar con el análisis se realiza un estudio de confiabilidad de los instrumentos de recopilación de información mediante la herramienta denominada Alpha de Cronbach.

Posterior a eso se realizó una validación del cuestionario por parte de un experto, determinando que los datos cuentan con un valor de significancia inferior al 0,05 lo que implica que la prueba de correlación debió realizarse con el método de coeficiente de correlación de Spearman.

En la prueba de correlación se evaluó la relación existente entre el estilo de Liderazgo Transformacional con el Clima organizacional y el estilo de Liderazgo Transaccional y el clima organizacional obteniéndose los valores de 0,211 y 0,229 respectivamente. Estos resultados manifiestan la existencia de una correlación positiva entre las variables de estudio a pesar de que los valores obtenidos sean bajos, con un valor de significancia inferior al 0,05.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Con el objetivo de determinar la influencia con la que cuentan los estilos de liderazgo Transformacional y Transaccional sobre el Clima Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón la Joya de los Sachas, mediante el presente estudio cuantitativo se logró resultados que permiten el planteamiento de conclusiones y recomendaciones sobre el tema de estudio.

Conclusiones

El aporte principal de los resultados alcanzados mediante la investigación es evidenciar que los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional se encuentran relacionados positivamente con la variable de Clima Organizacional, de acuerdo con los resultados adquiridos.

El Liderazgo Transformacional presentó una correlación positiva con respecto al Clima Organizacional, no obstante, se puede evidenciar que es el valor inferior de la presente investigación.

El Liderazgo Transaccional contó con una correlación positiva con respecto al Clima Organizacional con un coeficiente ligeramente superior al valor de correlación evidenciada con el Liderazgo transformacional, por lo que se puede concluir que el primer estilo de Liderazgo cuenta con una mayor influencia sobre el Clima Organizacional de la institución objeto de la investigación.

El estilo de liderazgo que perciben los colaboradores respecto a sus líderes es variado. Es decir, cuentan con características tanto transformacionales como transaccionales, lo que implica que en las instituciones públicas los colaboradores cuentan con percepciones variadas acerca del liderazgo en la administración. Mediante el coeficiente de correlación de ambos estilos de

liderazgo se puede inferir que con el desarrollo de ambos estilos de liderazgo el clima organizacional será alto (adecuado) y viceversa (inadecuado).

Recomendaciones

Este estudio de naturaleza cuantitativa fue centrado en los conceptos abarcados por los instrumentos empleados para la recopilación de datos se focalizó las siguientes condiciones: (a) los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se encuentran relacionados positivamente con el desarrollo del clima organizacional, (b) en base al apartado anterior se puede evidenciar que ambos estilos de liderazgo cuentan con un desarrollo del clima organizacional porque los colaboradores cuentan con percepciones diferentes acerca de cual sería el estilo de liderazgo adecuado dentro de la institución. Se recomienda lo siguiente:

La gerencia debe trabajar directamente con el departamento de talento humano con la finalidad de promover programas destinados al desarrollo del clima organizacional dirigido a los líderes de las diferentes unidades de servicio de la institución.

Crear un sistema de seguimiento del rendimiento de los colaboradores de la institución que permita otorgar incentivos y recompensas a los empleados con mayores índices de desempeño promoviendo así el desarrollo positivo del clima organizacional.

Contribuciones Teóricas y Prácticas

Esta investigación brinda una visión general de la situación actual del porcentaje estadístico en el que el estilo de liderazgo influencia sobre el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Joya de los Sachas, para conseguir esto se definió los parámetros teóricos y prácticos que sirvieron como línea base de la investigación.

En la perspectiva teórica contribuye con el desarrollo de la variable clima organizacional en base al Liderazgo, como puede ser: (a) promover programas destinados al desarrollo del clima organizacional dirigido a los líderes de las diferentes unidades de servicio de la institución y (b) creación de un sistema de seguimiento del rendimiento de los colaboradores de la institución que permita otorgar incentivos y recompensas a los empleados con mayores índices de desempeño promoviendo así el desarrollo positivo del clima organizacional.

En la perspectiva práctica identifica que el estilo de liderazgo si bien está positivamente relacionado con el clima organizacional de la institución, ambos estilos cuentan con un bajo porcentaje de incidencia del desarrollo del clima organizacional lo que brinda la posibilidad de poder desarrollar la variable liderazgo dentro de la organización lo que permitiría lograr paulatinamente un clima organizacional adecuado para los colaboradores.

Futuras investigaciones

Para el desarrollo de futuras investigaciones se recomienda realizar una ampliación dentro de empresas de capital público similares a las del objeto de estudio como pueden ser: Gobiernos Autónomos Provinciales, Direcciones de Ministerios en las diferentes provincias del país. Además, realizar investigaciones de la misma índole con las mismas variables tomando como objetivo instituciones de capital privado, de tal manera que se realice un contraste con los resultados de la presente investigación para identificar las diferencias y en base a la factibilidad realizar un análisis de otras variables como la autorrealización y la gestión administrativa.

Se recomienda la realización de investigaciones y posterior correlaciones en base a las mismas variables en las que se basa la presente investigación en diferentes empresas del sector en la que se desempeña la institución de estudio para poder realizar un contraste con los resultados

que se pudieran obtener. Además, implementar una variable adicional con la finalidad de continuar con la investigación a un nivel de mayor profundidad.

Referencias

- Achote, M. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral del talento humano*.
<https://n9.cl/gl87t>
- Ali, N., Jangga, R., Ismail, M., Siti, M., & Ali, M. (2015). *Influence Of Leadership Styles In Creating Quality Work Culture*. <https://acortar.link/3pwUi>
- Anderson, M., & Peter, Y. (2015). *Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijmr.12082>
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. London-New Delhi: Thousand Oaks.
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona., D. (2020). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio*. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf><https://acortar.link/NaxBN>
- Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C., & Ayala., C. (2019). *Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú*.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v45n2/1561-3127-rcsp-45-02-e1351.pdf>
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf>
- Chirinos, Y.; Meriño, V. & Martínez, C. (2018). *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible*. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20657075003/20657075003.pdf>

- Contreras, F., Espinal, L., Pachón, A., & González, J. (2012). *Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá*.
<https://www.redalyc.org/pdf/679/67926246009.pdf>
- Cueva, V. (2020). *Capacidad de absorción e innovación en las empresas manufactureras ecuatorianas*. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4364/1/T-UIDE-1364.pdf>
- Faruk, O., Ersari, G. & Naktiyok, A. (2014). *Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership -An Application among Turkish SME's*.
. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814051465>
- Fernández, M., & Quintero, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. <https://acortar.link/yFnCSI>
- González, J., Paredes, M., Núñez, R., Paredes, V., & Paredes, I. (2018). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas*. <https://acortar.link/JZ2jF>
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). *Generalidades del clima organizacional*.
<https://acortar.link/9KzVr>
- Manosalvas, L., Tobanda, A., Manosalvas, C., & Quevedo, D. (2020). *Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora del turismo comunitario amazónico, caso provincia de Pastaza*. <https://n9.cl/8ss6v>
- Pons, F., & Ramos, J. (2014). *Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación*. <https://acortar.link/T51rN>
- Pupo, B., Velázquez, R., & Tamayo, M. (2017). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras*. <https://acortar.link/nLc0o>

- Reis Neto, M. T., Nélia de Araújo, R., & Avelar Ferreira, C. A. (2019). *Leadership theories and individual performance. Pensamiento & Gestión*, 47, 148–179.
- Rivera, M. (2014). *Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815003213>
- Sandoval, D. (2020). *El liderazgo y su Relación con la Gestión del Conocimiento en Equipos de Trabajo*. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4367/1/T-UIDE-1367.pdf>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*.
<https://acortar.link/lfvX2>
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de b. Bass y b. avolio al contexto organizacional chileno*.
http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf
- Willman, S., & Velasco, M. (2011). *Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad ICESI*. <https://acortar.link/8b0uM>
- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y., & Li, X. (2018). *Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study*.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.017>

Anexos

Anexo A Instrumento para la variable Liderazgo

Cuestionario MLQ forma corta 5X

Ítems	1	2	3	4	5
1. Su jefe/a inmediato ayuda a los demás siempre que se esfuercen					
2. Su jefe/a inmediato acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.					
3. Su jefe/a inmediato trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios					
4. Su jefe/a inmediato trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5. Le cuesta a su jefe/a inmediato involucrarse cuando surge alguna situación relevante.					
6. Su jefe/a inmediato expresa sus valores y creencias más importantes.					
7. Su jefe/a inmediato a veces está ausente cuando surgen problemas importantes.					
8. Cuando su jefe/a inmediato resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.					
9. Su jefe/a inmediato trata de mostrar el futuro de modo optimista.					
10. Su jefe/a inmediato hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él/ella.					
11. Su jefe/a inmediato aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
12. Su jefe/a inmediato se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.					
13. Su jefe/a inmediato tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14. Su jefe/a inmediato considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
15. Su jefe/a inmediato le dedica tiempo a enseñar y orientar.					
16. Su jefe/a inmediato deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.					
17. Su jefe/a inmediato sostiene la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
18. Por el bienestar del grupo su jefe/a inmediato es capaz de ir más allá de sus intereses.					
19. Su jefe/a inmediato trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.					
20. Su jefe/a inmediato señala que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.					
21. Su jefe/a inmediato actúa de modo que se gana el respeto de los demás.					
22. Su jefe/a inmediato pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					

23. Su jefe/a inmediato toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24. Su jefe/a inmediato realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25. Su jefe/a inmediato se muestra confiable y seguro.					
26. Su jefe/a inmediato construye una visión motivante del futuro.					
27. Su jefe/a inmediato dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.					
28. Suele costarle a su jefe/a inmediato tomar decisiones.					
29. Su jefe/a inmediato considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
30. Su jefe/a inmediato ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31. Su jefe/a inmediato ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.					
32. Su jefe/a inmediato sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
33. Su jefe/a inmediato medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.					
34. Su jefe/a inmediato enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
35. Su jefe/a inmediato expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					
36. Su jefe/a inmediato expresa confianza en que se alcanzaran las metas.					

Anexo B Instrumento para la variable Clima Organizacional

Cuestionario Validado por Vargas (2017)

Ítems	1	2	3	4	5
1. ¿La información dada por el nivel directivo es rápida y fluida?					
2. ¿El nivel directivo comunica con rapidez y oportunamente las actividades previstas por la Gerencia?					
3. ¿Tiene incidencia el espacio y el horario en donde se comunique las actividades laborales?					
4. ¿Cuán eficaz es la comunicación entre todos los integrantes de la institución?					
5. ¿Mantiene una comunicación eficiente con sus jefes inmediatos determinando lineamientos a seguir para un buen trabajo?					
6. ¿Considera que siente satisfacción por su labor en la institución?					
7. ¿Su trabajo es reconocido públicamente en la institución?					
8. ¿Considera que valoran su prestigio como empleado dentro de la institución?					
9. ¿El nivel directivo mantiene motivado al personal administrativo y operativo de la empresa?					
10. ¿Considera que las condiciones de trabajo son las más apropiadas para desempeñar sus competencias?					
11. ¿Incentiva el nivel directivo el trabajo en equipo?					
12. ¿Participar efectivamente en las actividades laborales diarias propicia el bien común?					
13. ¿Considera que el nivel directivo propicia la capacitación oportuna del personal administrativo y operativo?					
14. ¿Considera que es de importancia establecer reuniones generales con los integrantes de las diferentes unidades, promoviendo a participar activamente en la institución?					
15. ¿Considera que es buena la coordinación entre el personal de las diversas unidades de la institución?					
16. ¿Se evidencia una confianza e interacción entre el personal operativo y administrativo?					
17. ¿Demuestra sinceridad en el trabajo encomendado por el nivel directivo?					
18. ¿Considera que los espacios y horarios influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa?					
19. ¿Se propicia un trato emocional adecuado con los integrantes de la institución?					
20. ¿Considera que las reuniones fuera del centro laboral influyen significativamente en su vida?					

Anexo C Validación de juicio por un experto

Solicitud para Validar el Cuestionario de Liderazgo y Clima Organizacional

Joya de los Sachas, 15-01-2021

Doctor
Carlos Aníbal Manosalvas Vaca
Presente. –

Estimado Dr. Carlos Manosalvas, es muy grato saludarlo y a través del presente hago la solicitud de su apoyo para evaluar el contenido del cuestionario a ser utilizado para la identificación de la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en la investigación “Influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas”.

El instrumento Cuestionario de liderazgo y clima organizacional, fue desarrollado al presente suscrito, para ser utilizado en la investigación antes mencionada con base a la instrumentación desarrollada por Avolio & Bass MLQ versión corta y Vargas (2017).

Por favor, califique cada uno de los ítems del cuestionario de acuerdo con los criterios señalados y puede poner las observaciones que considere pertinentes. Para ello, se anexa los “Ítems del Cuestionario” y la “Tabla de Calificación de los Ítems”.

Gracias por su apoyo.

Atentamente,

Amaurio Miguel Morejón Portilla

Tabla de Calificación de ítems

Categoría	Calificación	Indicador
SUFICIENCIA Los ítems presentados bastan para obtener la medición del tema en investigación.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir el tema planteado
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto del tema pero no corresponden con el tema en su totalidad
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el tema completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro; tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con el tema o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con el tema investigado.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con el tema investigado.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con el tema investigado.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con el tema investigado.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del tema investigado
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

A la población objetivo se le pedirá que responda:

Califique usted el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los siguientes aspectos de su trabajo en la Variable Liderazgo

Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
1. Su jefe/a inmediato ayuda a los demás siempre que se esfuercen					
2. Su jefe/a inmediato acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.					
3. Su jefe/a inmediato trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios					
4. Su jefe/a inmediato trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5. Le cuesta a su jefe/a inmediato involucrarse cuando surge alguna situación relevante.					
6. Su jefe/a inmediato expresa sus valores y creencias más importantes.					
7. Su jefe/a inmediato a veces está ausente cuando surgen problemas importantes.					
8. Cuando su jefe/a inmediato resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.					
9. Su jefe/a inmediato trata de mostrar el futuro de modo optimista.					
10. Su jefe/a inmediato hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él/ella.					
11. Su jefe/a inmediato aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
12. Su jefe/a inmediato se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.					
13. Su jefe/a inmediato tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14. Su jefe/a inmediato considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
15. Su jefe/a inmediato le dedica tiempo a enseñar y orientar.					
16. Su jefe/a inmediato deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.					

17. Su jefe/a inmediato sostiene la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
18. Por el bienestar del grupo su jefe/a inmediato es capaz de ir más allá de sus intereses.					
19. Su jefe/a inmediato trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.					
20. Su jefe/a inmediato señala que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.					
21. Su jefe/a inmediato actúa de modo que se gana el respeto de los demás.					
22. Su jefe/a inmediato pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23. Su jefe/a inmediato toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24. Su jefe/a inmediato realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25. Su jefe/a inmediato se muestra confiable y seguro.					
26. Su jefe/a inmediato construye una visión motivante del futuro.					
27. Su jefe/a inmediato dirige su atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.					
28. Suele costarle a su jefe/a inmediato tomar decisiones.					
29. Su jefe/a inmediato considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
30. Su jefe/a inmediato ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31. Su jefe/a inmediato ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.					
32. Su jefe/a inmediato sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
33. Su jefe/a inmediato medita detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.					

34. Su jefe/a inmediato enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
35. Su jefe/a inmediato expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					
36. Su jefe/a inmediato expresa confianza en que se alcanzaran las metas.					

A la población objetivo se le pedirá que responda:

Califique usted el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los siguientes aspectos de su trabajo en la Variable Clima Organizacional

Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
1. ¿La información dada por el nivel directivo es rápida y fluida?					
2. ¿El nivel directivo comunica con rapidez y oportunamente las actividades previstas por la Gerencia?					
3. ¿Tiene incidencia el espacio y el horario en donde se comunique las actividades laborales?					
4. ¿Cuán eficaz es la comunicación entre todos los integrantes de la institución?					
5. ¿Mantiene una comunicación eficiente con sus jefes inmediatos determinando lineamientos a seguir para un buen trabajo?					
6. ¿Considera que siente satisfacción por su labor en la institución?					
7. ¿Su trabajo es reconocido públicamente en la institución?					
8. ¿Considera que valoran su prestigio como empleado dentro de la institución?					
9. ¿El nivel directivo mantiene motivado al personal administrativo y operativo de la empresa?					
10. ¿Considera que las condiciones de trabajo son las más apropiadas para desempeñar sus competencias?					

11. ¿Incentiva el nivel directivo el trabajo en equipo?					
12. ¿Participar efectivamente en las actividades laborales diarias propicia el bien común?					
13. ¿Considera que el nivel directivo propicia la capacitación oportuna del personal administrativo y operativo?					
14. ¿Considera que es de importancia establecer reuniones generales con los integrantes de las diferentes unidades, promoviendo a participar activamente en la institución?					
15. ¿Considera que es buena la coordinación entre el personal de las diversas unidades de la institución?					
16. ¿Se evidencia una confianza e interacción entre el personal operativo y administrativo?					
17. ¿Demuestra sinceridad en el trabajo encomendado por el nivel directivo?					
18. ¿Considera que los espacios y horarios influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa?					
19. ¿Se propicia un trato emocional adecuado con los integrantes de la institución?					
20. ¿Considera que las reuniones fuera del centro laboral influyen significativamente en su vida?					

Dr. Carlos Manosalvas PhD
Firma del Experto Validador