



**Influencia del liderazgo en el clima organizacional de los
trabajadores de la Empresa Durini Industria de la
Madera C.A. EDIMCA, Zona Costa-Austro**

**Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar
al título de:**

Magister en Dirección del Talento Humano

Por la estudiante:

Erika Paola ARMIJOS SUAREZ

Bajo la dirección de:

Mayra Liviuana VEGA CHICA MBA

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil– Ecuador
2019**

Influencia del liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Durini Industria de la Madera C.A. EDIMCA, Zona Costa-Austro

Influence of leadership in organizational climate of workers in the Durini Wood Industry Company C.A. EDIMCA, Costa-Austro Zone.

Mayra Liviuna VEGA CHICA¹

Erika Paola ARMIJOS SUAREZ²

Resumen

El objetivo general de este artículo fue determinar el nivel de influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Durini Industria de la Madera C.A. EDIMCA, Zona Costa-Austro. La metodología de esta investigación involucra un análisis cuantitativo de tipo descriptivo. El presente estudio se llevó a cabo en septiembre de 2018 mediante la aplicación de encuestas a 129 trabajadores de la Zona Costa-Austro comprendidos entre 12 líderes y 117 subordinados; para ello se emplearon los instrumentos: Cuestionario Multifactorial de liderazgo (MLQ) forma 5x corta de Bass y Avolio y Cuestionario para medir clima de Ortega, J. P., la recolección de datos se la realizó vía digital a través de Quesstion Pro y el análisis mediante el programa SPSS20. Los resultados obtenidos identifican los estilos de liderazgo y clima existentes en la Zona Costa Austro, además soportan y certifican que un buen clima organizacional está relacionado muy de cerca con el compromiso, motivación y actitud de forma positiva de los trabajadores, medido a través del liderazgo.

Palabras clave:

Clima organizacional, Liderazgo, Desempeño, Compromiso.

Abstract

The general objective of this article was to determine the level of influence that leadership has in the organizational climate of the workers in Durini Wood Industry Company C.A. EDIMCA, Costa-Austro Zone. Its approach is quantitative, with an exploratory-descriptive scope. The present study was carried out in September 2018 through the application of surveys to 129 workers of the Costa-Austro Zone comprised of 12 leaders and 117 subordinates; for this, the following instruments were used: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), short form of Bass and Avolio, and Questionnaire to measure Ortega's climate, JP, data collection was done digitally through Quesstion Pro and the analysis by means of the SPSS20 program. The results obtained identify the styles of leadership and climate in the Austro Coast Zone, and also support and certify that a good organizational climate is closely related to the commitment, motivation and attitude of the workers in a positive way, measured through leadership.

Key words

Organizational climate, Leadership, Performance, Commitment.

Clasificación JEL
JEL Classification

M31

¹Magister en Administración de Empresas, Profesor Universidad Espíritu Santo - Ecuador. E-mail mvegach@uees.edu.ec

²Maestrante en Dirección de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail eparmijos@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

En el mundo laboral, todos los colaboradores de una empresa experimentan un contexto de comportamiento que pueden describir a lo que generalmente se lo denomina clima organizacional (Chiang, Martín, & Núñez, 2010). Por tanto, el clima organizacional comprende las sensaciones y percepciones del individuo dentro del entorno laboral. Estas percepciones se dan dentro de un lugar (organización) con sus miembros internos (compañeros de trabajo, jefes, gerente) y externos (proveedores, clientes). Además, pueden verse influidas por diversos factores (carga horaria, disponibilidad de insumos, beneficios, movilización, entre otros). Las percepciones que pueden ser positivas o negativas están ligadas con la productividad de la empresa. Un trabajador motivado, contento con el ambiente laboral, en un entorno estable rendirá de forma eficaz y eficiente.

Entender el comportamiento de las personas en las organizaciones y su influencia en el cumplimiento de los objetivos y la competitividad, nunca había sido tan importante como lo es ahora; en la actualidad, es parte de la responsabilidad de una organización, crear y mantener un clima organizacional óptimo para que los colaboradores puedan desempeñar de forma eficaz y eficiente sus actividades diarias, y con esto generar riqueza y trabajo haciendo que la organización sea más productiva (Chávez, 2013).

Sin embargo, las organizaciones y su dirección están enfocadas en la productividad a través de la tecnología

y otros factores, sin considerar el comportamiento humano, siendo este factor vital para la contribución significativa de la eficacia en una organización (Barbosa, Mihi, & Noguera, 2014). De la misma forma, se pone en evidencia como los líderes pueden afectar de manera tanto positiva como negativa el comportamiento de sus trabajadores, y por ende el clima organizacional. Los líderes de las organizaciones tienen que ser capaces de trabajar con eficacia en las diferencias, entender la cultura y motivos y aprender a adaptar su estilo de dirección (Stephen, 1999).

Considerando que “liderazgo es la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas” (Robbins & Judge, 2009), el aporte de los líderes es crítico en las decisiones, los objetivos y la motivación de los empleados, deben tener claro que la percepción que tienen los colaboradores acerca de la organización en la que trabajan, influye en su manera de comportarse (Chávez, 2013). El liderazgo es un factor relevante en el clima organizacional pues este genera una profunda relación que afecta al logro de los objetivos y metas organizacionales.

La Empresa Durini Industria de la Madera C.A. (EDIMCA) es una organización ecuatoriana que aproximadamente cuenta con más de 500 trabajadores, beneficiando así a cientos de familias. Su visión se orienta a ser la cadena líder de comercialización de soluciones a la medida en madera y complementos. Con oferta de productos a tres diferentes sectores: para la industria del mueble, la construcción y decoración,

y un referente de excelencia empresarial. EDIMCA lleva más de 8 décadas trabajando en la madera para convertirse en una empresa líder en su rama (EDIMCA, 2018).

Debido a la trayectoria de la empresa y en su afán de aumentar su rendimiento, es necesario que el personal mantenga un equilibrio en su comportamiento, el cual se conseguirá a través de un liderazgo bien dirigido que beneficie al cumplimiento de las tareas encomendadas a cada uno de sus miembros. Para ello, se considera de gran importancia evaluar el nivel de influencia del liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores de la Zona Costa-Austro de EDIMCA. El estudio de la relación entre estas dos variables permitirá determinar cómo influye cierto estilo de liderazgo en la conducta de los trabajadores o en el clima, el cual se verá reflejado en el cumplimiento de objetivos planteados.

Mencionado lo anterior, el objetivo de esta investigación ha sido determinar el nivel de influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Durini Industria de la Madera C.A. EDIMCA, Zona Costa-Austro, la variable dependiente es el liderazgo y la variable independiente es el clima organizacional.

En lo que corresponde a la metodología utilizada en esta investigación se realizó un análisis de la relación entre liderazgo y clima organizacional mediante un estudio cuantitativo aplicado a los trabajadores de la Zona Costa-Austro de EDIMCA C.A. Se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5x corta de Bass y Avolio para medir liderazgo y para medir clima el instrumento de Ortega, J. P. Para medir la fiabilidad se utiliza el coeficiente de

confiabilidad alfa de Cronbach y se realiza un análisis factorial exploratorio con la correlación entre las variables planteadas. Se utilizó el servicio QuestionPro para llevar a cabo las encuestas, la recolección de estos datos fue digital y para el análisis factorial se utilizó el programa SPSS 20. En el desarrollo y análisis de este estudio se considera como muestra al personal de las sucursales de la zona Costa-Austro, compuesta por 129 trabajadores.

En este documento se realizó una revisión del concepto de liderazgo y las perspectivas teóricas, el clima organizacional con sus dimensiones e instrumentos de análisis, luego se procedió a aplicar los instrumentos, analizar los resultados obtenidos y formular las respectivas discusiones, conclusiones y recomendaciones. Adicionalmente, se cuenta con dos apartados: bibliografía con todas las fuentes que alimentaron la investigación y anexos en los que se incluyen los instrumentos aplicados y los permisos obtenidos para la investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Liderazgo

El fenómeno del liderazgo es uno de los más comunes debido al carácter social del ser humano. El líder funciona como representante de un equipo y vela por todos sus integrantes. “Por ello, no debe sorprender que sea un acontecimiento recurrente en los más diversos aspectos de la vida social, que van desde las relaciones entre pares, la pareja, la familia, las asociaciones de variados tipos, hasta las instituciones y las organizaciones políticas, económicas, empresariales, sindicales, militares, religiosas, educacionales, etcétera” (Labourdette & Scaricabarozzi, 2010).

Para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones es fundamental el desempeño del líder. El liderazgo es un atributo de la persona, por lo que no todos pueden ser líderes. Y aún entre tantos líderes pocos son los que logran marcar un antes y un después en las empresas. Los buenos líderes sobresalen entre el resto de los empleados por sus características.

Estas cuatro condiciones pueden resultar insuficientes para algunos. Lo cierto es que “El liderazgo es un fenómeno complejo que ha sido abordado desde diferentes perspectivas teóricas, las cuales se han visto influenciadas por las posturas epistemológicas dominantes, los cambios históricos y las características culturales en las cuales se desempeñan las organizaciones” (Barbosa, Mihi, & Noguera, 2014).

El ser humano está en constante evolución al igual que los descubrimientos científicos. Las ciencias pertenecientes a las ramas humanísticas son afectadas por los cambios en las concepciones sociales de lo que ciertos roles o personajes deben realizar. Es así como los conceptos de líder y liderazgo son revisados y actualizados. De ahí, que en la actualidad dependiendo de las posturas científicas relacionadas con los aspectos sociales que la persona prioriza se encuentran diferentes tipos de liderazgo, diferentes requisitos para ser líder, prácticas y hábitos de los líderes, la relación del líder con la empresa, la relación del líder con los otros empleados.

Lo cierto es que la figura del líder apunta al progreso y desarrollo. “El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas

preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo” (Alfonso, Alvero, & Tillán, 1999). Los líderes para lograr metas deben estar pendientes del proceso para sugerir y aplicar los cambios que se necesiten, sean estos relacionados con los equipos o empleados. El líder afecta su entorno, es capaz de compartir su visión y transmitir en los otros la motivación para realizar un buen trabajo. El buen líder será un facilitador del desarrollo humano además de velar por la armonía de las relaciones en el ambiente. Pero para que el líder pueda obtener resultados es necesario trabajar en conjunto, si no existe un equipo no podría designarse un líder ni que este personaje ejerza su liderazgo.

Teorías del liderazgo

El concepto de líder ha sido afectado por las lecturas de científicos a lo largo del tiempo, dando origen así a diversas escuelas o líneas de pensamiento respecto a cómo identificar al líder, su relación con sus compañeros y el entorno del trabajo. A continuación, se ofrece un resumen con las principales perspectivas teóricas del liderazgo.

Tabla 1
Perspectivas teóricas del liderazgo.

Teorías	Idea central
De los rasgos, Stodgill (1948) y Mann (1959)	Rasgos como la dominancia y la inteligencia se asocian con el liderazgo.
Del comportamiento, Lewin y Lippitt (1938)	El comportamiento del líder (autocrático o democrático) influye en el desempeño de los grupos.
De la contingencia, Fiedler (1967)	La eficacia del liderazgo está determinada por: la relación entre el líder y los seguidores, la estructura de la tarea y la

	posición de poder que detenta el líder.	incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización (Segredo, 2013). Fenómenos sociales como huelgas y paros, sumado al reconocimiento de derechos de los trabajadores fueron el aliciente para que las empresas se preocupen por mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores. Con el tiempo la aplicación de estrategias que mejoraron el ambiente en las organizaciones trajo como resultado un incremento en la productividad de las empresas (Rodríguez, y otros, 2010).
Relacional, Dansereau, et al. (1975)	La calidad de la relación entre el líder y sus seguidores se relaciona con el nivel de productividad. Alta calidad basada en la confianza y respeto, baja calidad se basa en el cumplimiento de las obligaciones contractuales.	
De los escépticos, Eden y Leviatan (1975)	El desempeño de los grupos no se debe necesariamente a la relación líder – seguidores sino a los conceptos o experiencias previas.	
Del manejo de la información, Lord, et al. (1984)	La legitimidad del liderazgo está dada por la coincidencia que efectivamente surja entre las características y comportamientos del líder y las expectativas que se han generado en el grupo de seguidores con base en un modelo definido por ellos.	El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones (Soto, 2001).
Del nuevo liderazgo, Bass (1985)	Surgen los estilos de liderazgo: carismático, transaccional y transformacional.	
De las teorías emergentes	Emergen nuevas escuelas como la contextual (Zaccaro y Klimoski), ética (Bass y Steidlmeier) y de liderazgo (Hedlund) y surge una nueva perspectiva de los rasgos.	Muchos estudios apuntan a que el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización (Méndez, 2006). Es así como la comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales relacionados con el área de Talento Humano de una organización (Segredo, 2010). Luego del análisis del clima laboral pueden plantearse estrategias o introducir cambios que mejoren los aspectos negativos del ambiente laboral.

Adaptado de (Barbosa, Mihi, & Noguera, 2014).

Clima organizacional

Actualmente, el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento

Algunas de las acciones que puede realizar la empresa para mejorar el clima organizacional incluyen: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos,

rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. (León, 2013). Mejorar la calidad de vida organizacional comprende los esfuerzos que realiza la empresa para mejorar no solo el ambiente de trabajo sino mejorar los puestos, apuntando al desarrollo de potencialidades de los trabajadores (García, 2009).

Todos estos cambios pueden generarse a partir de la medición del clima organizacional. El diagnóstico del clima muestra la realidad de la empresa en un momento determinado, señala las falencias o puntos que requieren atención por parte de la organización (Clerc, Saldivia, & Serrano, 2006). El atender las necesidades marcadas por el clima organizacional le permitirá a la empresa alcanzar la visión que se ha trazado (Segredo, 2010).

Dimensiones del clima organizacional

En un estudio realizado por Cardona & Zambrano (2014) hallaron 8 dimensiones que se evaluaban con mayor frecuencia en 10 instrumentos de evaluación de clima organizacional dentro de los últimos quince años.

Tabla 2

Dimensiones del clima organizacional.

Dimensiones	Definición
Toma de decisiones autonomía o responsabilidad	Capacidad para decidir sobre cuál es la alternativa más viable.
(8/10)	

Claridad organizacional	Percepción que se tiene acerca de las alineaciones administrativas y su adecuación en la organización.
(8/10)	
Liderazgo	La función del líder, relacionada con la supervisión y requisición, transmitida a partir de directrices propias de la organización.
(7/10)	
Interacción social	Percepción de las personas en términos de apoyo y acompañamiento.
(6/10)	
La motivación	Posibilidades de la institución de dar un mejor acompañamiento para la consecución de las metas laborales y personales
(5/10)	
Sistema de recompensas e incentivos	Informa de las expectativas que tienen
(4/10)	Las personas con respecto a la retribución y al reconocimiento que realiza la organización por la productividad y esfuerzo del empleado.
Apertura organizacional	Percepción de que la organización escucha y favorece espacios para las sugerencias de los trabajadores.
(4/10)	
Supervisión	Forma como las personas reconocen y aceptan las líneas de autoridad en la organización, las decisiones y actuaciones de dichas personas.
(4/10)	

Adaptado de (Cardona & Zambrano, 2014)

Las dimensiones constituyen aspectos propios de la empresa que influyen directa e indirectamente en los trabajadores y sus relaciones laborales.

Instrumentos de Medición del Clima organizacional

Para evaluar el clima laboral en las organizaciones se utilizan los cuestionarios, los cuales miden diferentes dimensiones de las empresas. Entre estas dimensiones se pueden encontrar: el nivel de autonomía individual, el grado de estructura y obligaciones impuestas, el tipo de recompensa o de remuneración y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores (García, 2009).

Para realizar el diagnóstico del clima organizacional y analizar los resultados es necesario guiarse por la propuesta teórica y elegir cuestionarios acordes a dichos supuestos teóricos. Dentro de la selección del instrumento debe considerarse el idioma, la tabla de baremos, los objetivos y las dimensiones que mide.

El análisis del clima organizacional puede surgir como una propuesta del Departamento de Talento Humano que puede ser ejecutada por personal interno o dirigirse a un grupo de consultores externos que ofrezca ese servicio. Durante la aplicación del instrumento García (2009) recomienda lo siguiente: I. Independencia entre el investigador y el objetivo de estudio para garantizar una objetividad en el diagnóstico y conclusiones. II. El anonimato del encuestado y la confidencialidad del proceso para garantizar la sinceridad de las respuestas. III. Dar retroalimentación a los empleados de los resultados obtenidos y compartir una propuesta para mejorar la percepción de la empresa.

La evaluación del clima organizacional y la presentación de resultados no es un

proceso aislado (González, 2014), se requieren acciones complementarias como la implementación y ejecución de estrategias para mejorar los factores que influyen en el clima de las organizaciones. Si esos pasos no se implementan la evaluación del clima permanecerá como un dato de un momento específico de la empresa.

Tabla 3
Instrumentos que evalúan el clima organizacional.

Cuestionario o Test	Supuesto teórico / Características
Cuestionario de Litwin y Stringer	<p>El clima organizacional es una variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados.</p> <p>Objetivo: identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización.</p> <p>Las dimensiones: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad.</p> <p>El cuestionario conformado por 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.</p>
Cuestionario de Rensis Likert: Perfil Organizacional	<p>El comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.</p> <p>Elaborado para medir la naturaleza del sistema de gestión.</p>

Sistemas de gestión (interacción líder - subordinado) en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo. Compuesto por 8 dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

El clima organizacional permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen en el comportamiento de los equipos y de los individuos que son influenciados por ellos.

Dimensiones del clima organizacional: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario.

Cuestionario conformado por 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

Enfocado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización

y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

Modelo de Octavio García

Encuesta compuesta por 17 preguntas cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas

La percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo.

Cuestionario con 49 ítems. Evalúa siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos.

Modelo de Fernando Toro

Factores que evalúa: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos (cooperación, responsabilidad, respeto).

Con 24 factores que inciden en el clima organizacional: claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de

Modelo de Medición de Jhon Sudarsky – Test de Clima Organizacional (TECLA)

Modelo de Hernán Álvarez Londoño – “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”

conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización. Valoración en una escala de uno (más bajo) a 10 (más alta). Facilita a que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

El clima organizacional es el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional. Instrumento conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Variables que analiza: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información.

Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez – Instrumento para medir clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional
al Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez

Actualización, adaptación y complementación del IMCOC.
 Objetivo: identificar la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establece soluciones que permiten determinar un plan de mejoramiento. Es un formulario que consta de 27 dimensiones.

Adaptado de (García, 2009).

La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional

El liderazgo es uno de los factores con una incidencia del 70% en el Clima Organizacional, afectando al logro de los objetivos y metas organizacionales (Chávez, 2013). Como se puede observar en la tabla 2, el liderazgo es el tercer factor que más se evalúa en los instrumentos de clima organizacional, se considera que el líder influye en el rendimiento y motivación del grupo de trabajo (Cardona & Zambrano, 2014).

Algunos estudios señalan que el estilo de liderazgo ejercido por los directivos incide en el clima laboral (García & Mendoza, 2013; Chávez, 2013). “El trabajo de un buen liderazgo de la mano de la motivación y la resolución de conflictos encaminan a la organización a trabajar para el logro de su visión y a las diferentes áreas de trabajo a realizar un verdadero trabajo en equipo para lograr las metas e indicadores preestablecidos” (Salamanca, 2016). El trabajo del líder no se centra en implementar acciones y verificar procesos, la función del líder dentro de las organizaciones apunta a ser un facilitador entre los integrantes dentro y fuera de su área de liderazgo. El líder es

una figura flexible que se moviliza de forma horizontal, con sus compañeros de área y vertical, movilizandó la información prioritaria a otros departamentos de la empresa.

Si los líderes fomentan un clima organizacional positivo, se facilita el desempeño eficiente de las funciones de sus integrantes y se afianzan los vínculos de los trabajadores con la empresa (Orellana & Portalanza, 2014). Adicionalmente un buen clima laboral incrementa el apego del empleado a la organización lo que asegura a la empresa el mantenimiento de su talento humano.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en esta 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 y estima la relación existente entre las variables mediante la medida de asociación paramétrica coeficiente de correlación de Pearson.

El método de recolección de datos se realizó de manera presencial y online a través de la digitalización de los instrumentos publicados en el servidor QuestionPro.com en el mes de Septiembre del 2018. Para el análisis de datos se utilizó Microsoft Excel y SPSS versión 20 a través de los cuales se analizaron todas las medidas del estudio.

Se determinó que la población del presente artículo es el personal que labora en las sucursales de la Zona Costa-Austro.

Este trabajo de investigación permitió identificar el nivel de influencia que tiene

el liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores de las sucursales de la Zona Costa-Austro convirtiéndose en el punto de partida para el establecimiento de estrategias que permitan lograr un liderazgo bien dirigido y así mejorar el clima organozacional de la empresa.

Instrumentos

Para medir la variable liderazgo se aplicó el instrumento Multifactorial Leadership Questionnaire –MLQ de Bass y Avolio propuesto por Bass (1985). El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) conocido en español como Cuestionario Multifactorial de Liderazgo es desde hace dos décadas, uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones (Avolio y Bass, 2004). El cuestionario consta de 45 ítems, a través de los cuales se evaluaron a los jefes de cada sucursal en sus tres dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire. Se utilizó una escala de tipo Likert de:1 a 5 donde 1=Nunca y 5=Siempre; presentando un alto índice de confiabilidad con un Alfa de Cronbach de 0,935.

Para la medición de Clima Organizacional se empleó el instrumento de Ortega, J. P. (2017). Este cuestionario consta de 57 ítems que evalúa 6 dimensiones: propósitos u objetivos, relaciones entre miembros (comunicación, trato interpersonal y manejo de conflictos), la estructura y mecanismos de soporte de la gestión (espacios infraestructura y lugar de trabajo, estructura, jerarquía y responsabilidades), mecanismos de apoyo (tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas, procesos, procedimientos y funciones),

recompensas; y liderazgo (Bodero & Díaz, 2017). Se utilizó una escala de tipo Likert con puntuaciones de 1 a 7; donde 1=totalmente en desacuerdo y 7=totalmente de acuerdo, presentando un alto índice de confiabilidad con un Alfa de Cronbach de 0,980.

Los estilos de liderazgo influyen no solo en la relación del líder con el equipo de trabajo si no que afectan al clima y satisfacción laboral, motivo por el que EDIMCA permitió la aplicación de los instrumentos antes mencionados.

Los resultados obtenidos de la aplicación de ambos instrumentos serán correlacionados para analizar qué aspectos del liderazgo influyen en el clima organizacional.

Población

La población total está compuesta por 129 trabajadores que pertenecen a las sucursales de la Zona Costa-Austro de EDIMCA. Las áreas que participaron en este estudio fueron comerciales y operativas. Respecto a la composición de la población 29 son mujeres (22%) y 100 son hombres (78%). La antigüedad se concentra en trabajadores de un año a tres años de permanencia (42%) y luego en personas que tienen de cuatro a siete años en la empresa (23%). Con relación al cargo que ocupan el 51% es de nivel operativo, el 34% comercial y el 15% son jefes o supervisores. En lo que concierne a nivel académico alcanzado el 3% ha culminado la primaria, el 67% la secundaria, el 28% culminados estudios de tercer nivel, el 1% posee una especialidad y finalmente el 1% una maestría.

RESULTADOS

En la presente investigación se realizó un estudio factorial con la finalidad de evaluar la estructura de la escala de Liderazgo y Clima Organizacional, en una muestra de 129 trabajadores, que pertenecen a las sucursales de la Zona Costa-Austro de EDIMCA.

Para que el análisis desarrollado en la presente investigación sea fructífero, se ha hecho uso del programa estadístico SPSS para la tabulación de los datos y presentación de resultados; de esta forma, se ha logrado obtener la siguiente información:

Tabla 6
Información demográfica y descriptiva de la muestra seleccionada.

Sexo	
Masculino	76%
Femenino	24%
Categoría de Edad	
18-29	43%
30-39	39%
40-49	16%
50 o más	2%
Estado Civil	
Soltero/a	25%
Casado/a	34%
Divorciado/a	1%
Unión libre	36%
Separado/a	4%
Nivel Académico	
Primaria	3%
Secundaria	67%
Título Universitario	28%
Especialidad	1%
Maestría	1%
Cargo en la empresa	
Jefe de Sucursal	9%
Asesor Comercial Interno	26%
Asesor Comercial Externo	8%
Bodeguero	11%

Operador de Bodega	28%
Auxiliar de Bodega	17%
Montacarguista	1%
Tiempo que lleva trabajando	
0-6 meses	9%
7-12 meses	13%
1-3 años	42%
4-7 años	23%
8-10 años	4%
11 años o más	9%
Ha sido promovido	
SI	46%
NO	54%
Ha cambiado de área, sucursal o departamento	
SI	49%
NO	51%
Rango Salarial	
Menos de 500	58%
Entre 501 y 1000	35%
Entre 1001 y 2000	7%
Su labor mayoritariamente es:	
Director	15%
Comercial	34%
Operativa	51%

Elaborado por el autor.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se validaron los 129 datos, sin ningún caso duplicado ni anomalías.

Análisis estadístico estilos de liderazgo.

Se procedió a realizar el análisis estadístico de los estilos de liderazgo que mide la herramienta MLQ y los efectos que esta variable tiene en sus trabajadores, indicando que las puntuaciones medias más altas en la encuesta se presentan tanto en el estilo de liderazgo transformacional (4,32) como en el transaccional (4,12), teniendo la menor puntuación el estilo de liderazgo *laisse faire* (1.60).

Análisis de fiabilidad y validez.

La información obtenida a partir de la encuesta MLQ y de la encuesta de clima organizacional, realizadas a los trabajadores de las sucursales de la Zona Costa Austro de EDIMCA es consistente en relación a los ítems que conforman cada área del análisis de la prueba de liderazgo y de clima organizacional.

Análisis de fiabilidad por dimensión de la prueba de liderazgo.

Para el caso de Liderazgo Transformacional, las correlaciones corregidas de cada ítem con la prueba son superiores a 0,4, lo cual muestra consistencia en los ítems que conforman esta área específica. Así mismo el Alfa de Cronbach supera 0,70, lo que indica que los ítems de esta área presentan alta confiabilidad (ver Tabla 7).

Tabla 7
Fiabilidad dimensión Liderazgo Transformacional de la prueba de liderazgo.

Ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach	N de elementos	N
LTF-EI1	3,64	1,060	,478			
LTF-IIC1	3,75	1,307	,578			
LTF-EI2	4,05	1,140	,539			
LTF-MI1	4,25	,930	,631			
LTF-IIA1	4,21	,746	,684			
LTF-MI2	4,30	,833	,709			
LTF-IIC2	4,32	,779	,755			
LTF-CI1	4,00	,957	,521			
LTF-IIA2	3,82	1,300	,417			
LTF-CI2	3,31	1,431	,350			
LTF-IIA3	4,12	,751	,654			
LTF-IIC3	3,98	,864	,510			
LTF-IIA4	4,27	,700	,711			
LTF-MI3	4,30	,741	,656			
LTF-CI3	4,00	,944	,533	,943	29	129
LTF-EI3	4,01	,938	,555			
LTF-CI4	4,20	,861	,720			
LTF-EI4	4,17	,758	,728			
LTF-IIC4	4,02	,944	,518			
LTF-MI4	4,32	,697	,729			
LTF-CI5	4,23	,766	,692			
LTF-IIC5	4,19	,925	,634			
LTF-EI5	4,18	,747	,672			
LTF-IIC6	4,19	,857	,719			
LTF-CI6	4,25	,834	,719			
LTF-MI5	4,25	,692	,731			
LTF-IIC7	4,05	,849	,567			
LTF-MI6	4,19	,719	,741			
LTF-IIC8	4,29	,785	,689			

Elaborado por el autor.

En relación a las correlaciones corregidas de cada ítem con la prueba 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 8).

Tabla 8
Fiabilidad dimensión Liderazgo Transaccional de la prueba de liderazgo.

Ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach	N de elementos	N
LTR-RC1	3,95	,993	,520	,800	8	129
LTR-RC2	4,10	,939	,413			
LTR-RC3	4,10	,887	,491			
LTR-RC4	4,12	,911	,603			
LCE-DPEA1	4,10	1,048	,590			
LCE-DPEA2	4,08	,881	,566			
LCE-DPEA3	4,11	,850	,528			
LCE-DPEA4	4,08	,960	,489			

Elaborado por el autor.

En relación a las correlaciones corregidas de cada ítem con la prueba 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
Fiabilidad dimensión Liderazgo Laissez-Faire de la prueba de liderazgo.

Ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach	N de elementos	N
LCE-DPEP1	3,01	1,375	,544	,729	8	129
LCE-DPEP2	2,26	1,327	,613			
LCE-DPEP3	2,90	1,478	,498			
LCE-DPEP4	1,60	1,121	,503			
LCE-LF1	2,25	1,413	,474			
LCE-LF2	1,95	1,298	,486			
LCE-LF3	2,12	1,357	,505			
LCE-LF4	2,27	1,417	,505			

Elaborado por el autor.

Es importante acotar que la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) presenta un valor de 0,802 considerado alto, permitiendo así el uso del análisis factorial. La prueba de

esfericidad de Bartlett presenta un Chi cuadrado de 2582,528, que es significativo, corroborando que las correlaciones de los ítems que conforman la prueba de Liderazgo son significativas. En este sentido, los resultados muestran que el 75.45% de la varianza total es explicada por un único factor, reforzando la validez de la prueba psicométrica.

Análisis de fiabilidad por dimensión 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 y 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 0,70, lo que indica que esta área específica es confiable. (ver Tabla 10).

Tabla 10
Fiabilidad dimensión Propósitos y Objetivos de la prueba de clima organizacional.

Ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach	N de elementos	N
CLOB1	5,45	1,594	,691	,901	8	129
CLOB2	5,01	1,862	,723			
CLOB3	4,96	1,767	,742			
CLOB4	4,87	1,812	,741			
CLOB5	4,26	1,996	,622			
CLOB6	5,27	1,794	,700			
CLOB7	4,99	1,896	,749			
CLOB8	5,26	1,839	,557			

Elaborado por el autor.

Para el caso de las Relaciones entre Miembros que 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 forma el Alfa de Cronbach supera 0,70, lo que

indica que los ítems de esta área presentan alta confiabilidad interna. (ver Tabla 11).

Tabla 11
Fiabilidad dimensión Relaciones entre Miembros de la prueba de clima organizacional.

Ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach	N de elementos	N
CREC1	5,97	1,447	,838			
CREC2	5,99	1,551	,843			
CREC3	5,90	1,604	,786			
CREC4	6,04	1,581	,764			
CREC5	5,43	1,892	,748			
CRET1	5,93	1,543	,864			
CRET2	5,86	1,500	,654			
CRET3	5,74	1,590	,756	,953	14	129
CRET4	5,58	1,725	,738			
CRET5	5,07	1,827	,616			
CREM1	5,94	1,405	,872			
CREM2	5,98	1,450	,848			
CREM3	6,18	1,399	,624			
CREM4	5,91	1,378	,617			

Elaborado por el autor.

En relación a la Estructura, que se compone de: Espacios, Infraestructura y Lugar de Trabajo, Estructura, 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 forma 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
Fiabilidad dimensión Estructura y Mecanismos de Soporte de la Gestión de la prueba de clima organizacional.

Ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach	N de elementos	N
CESES1	5,10	1,992	,517			
CESES2	5,88	1,550	,685			
CESES3	5,34	1,876	,720			
CESES4	5,25	1,826	,595			
CESTR1	5,49	1,562	,678	,881	9	129
CESTR2	5,81	1,481	,500			
CESTR3	5,85	1,474	,669			
CESTR4	5,69	1,446	,712			
CESTR5	5,61	1,511	,628			

Elaborado por el autor.

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 la prueba de clima organizacional supera 0.4, lo cual muestra consistencia en los ítems que conforman esta área. De la misma forma, el Alfa de Cronbach supera a 0.70, lo que indica que los ítems de esta área presentan alta confiabilidad interna (ver Tabla 13).

Tabla 13
Fiabilidad dimensión Mecanismos de Apoyo de la prueba de clima organizacional.

Ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach	N de elementos	N
CMAT1	5,60	1,774	,718			
CMAT2	5,94	1,534	,763			
CMAT3	5,58	1,709	,754			
CMAT4	5,53	1,679	,815			
CMAT5	5,58	1,627	,789			
CMAT6	5,58	1,581	,708	,931	11	129
CMAP1	5,61	1,558	,791			
CMAP2	5,56	1,534	,729			
CMAP3	5,54	1,595	,677			
CMAP4	5,50	1,508	,547			
CMAP5	5,22	1,871	,592			

Elaborado por el autor.

En lo que respecta a las Recompensas, 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 14).

Tabla 14
Fiabilidad dimensión Recompensas de la prueba de clima organizacional.

Ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach	N de elementos	N
CRCM1	5,48	1,721	,623			
CRCM2	5,51	1,696	,657			
CRCM3	3,91	2,296	,721	,868	6	129
CRCM4	4,54	2,097	,755			
CRCM5	4,27	2,084	,766			
CRCM6	5,71	1,607	,489			

Elaborado por el autor.

En el área Liderazgo, las correlaciones corregidas de cada ítem con la prueba sobre clima organizacional supera 0.4, lo cual muestra consistencia en los ítems que conforman esta área. De la misma forma, 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

Fiabilidad dimensión Liderazgo de la prueba de clima organizacional.

Ítems	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach	N de elementos	N
CLID1	5,88	1,379	,764			
CLID2	5,46	1,479	,752			
CLID3	4,87	1,977	,589			
CLID4	5,24	1,657	,694			
CLID5	6,21	1,534	,666	,916	9	129
CLID6	5,88	1,509	,753			
CLID7	5,74	1,401	,767			
CLID8	5,82	1,528	,721			
CLID9	6,08	1,470	,719			

Elaborado por el autor.

En términos generales, las correlaciones corregidas de cada ítem que conforman la prueba sobre Clima Organizacional 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 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 0.856, considerado alto, permitiendo así el uso de análisis factorial. La prueba de esfericidad de Bartlett presenta un Chi-cuadrado de 6117.970, 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 76.85% de la varianza total es explicada por un único factor, reforzando la validez de la prueba.

Análisis factorial exploratorio

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

Análisis factorial exploratorio: Liderazgo.

En la tabla 16 se muestran los resultados del análisis factorial exploratorio realizado a la dimensión de liderazgo transformacional. Los ítems que conforman esta dimensión se reducen a siete componentes. La correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0,35. La medida de adecuación muestral de KMO es de 0,879 para esta dimensión que es cercana a 1, lo que confirma 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 16

Análisis factorial dimensión Liderazgo Transformacional de la prueba de liderazgo.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Extracción Comunalidad	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Matriz de componentes ^a						
						Componente						
						1	2	3	4	5	6	7
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	0,943	LTF-EI1	,791	0,478	,942	,505	,039	-,083	-,156	,098	,305	,633
		LTF-IIC1	,613	0,578	,945	,404	,467	-,190	-,339	-,260	-,110	-,024
		LTF-EI2	,844	0,539	,942	,540	,447	,255	,325	,305	-,178	,236
		LTF-MI1	,653	0,631	,940	,662	,317	-,184	-,229	,143	-,080	-,029
		LTF-IIA1	,592	0,684	,940	,716	,125	-,034	-,009	-,088	-,227	-,050
		LTF-MI2	,751	0,709	,940	,718	,438	,011	-,074	-,074	,131	-,124
		LTF-IIC2	,842	0,755	,939	,761	,393	-,199	-,086	-,110	,141	-,168
		LTF-CI1	,682	0,521	,942	,559	,024	-,178	-,059	-,541	,061	,193
		LTF-IIA2	,749	0,417	,944	,415	,404	,473	,271	-,091	,303	,126
		LTF-CI2	,587	0,35	,946	,360	,299	,413	,134	-,159	,117	-,201
		LTF-IIA3	,666	0,654	,940	,701	-,135	,006	,122	-,106	-,330	-,145
		LTF-IIC3	,790	0,51	,942	,555	,017	-,543	,337	,179	,161	-,125
		LTF-IIA4	,705	0,711	,940	,753	-,078	-,229	,102	,189	,030	-,180
		LTF-MB	,579	0,656	,940	,695	,139	-,243	-,113	-,008	,000	-,071
		LTF-CI3	,700	0,533	,940	,566	,095	-,118	-,107	,456	-,112	,353
		LTF-EI3	,802	0,555	,940	,599	-,079	-,310	,579	,000	,067	,037
		LTF-CI4	,776	0,72	,942	,755	,007	-,058	,277	-,229	-,271	-,027
		LTF-EI4	,658	0,728	,940	,762	-,063	,165	,021	,132	-,169	,013
LTF-IIC4	,643	0,518	,940	,555	,023	,277	-,148	,403	,023	-,270		
LTF-MI4	,813	0,729	,940	,784	-,179	-,070	-,284	,208	-,183	-,054		
LTF-CI5	,709	0,692	,941	,742	-,287	,131	,011	-,109	-,182	,118		
LTF-IIC5	,765	0,634	,940	,666	-,142	,392	,124	-,091	-,284	,207		
LTF-EI5	,687	0,672	,940	,723	-,254	-,189	,078	-,024	,228	,075		
LTF-IIC6	,691	0,719	,941	,766	-,224	-,078	-,191	-,040	,070	,069		
LTF-CI6	,832	0,719	,941	,766	-,300	,159	-,169	-,233	,196	,097		
LTF-MI5	,673	0,731	,940	,776	-,207	-,014	,070	-,132	-,068	-,018		
LTF-IIC7	,722	0,567	,940	,614	-,286	,203	,149	,106	,390	-,192		
LTF-MI6	,748	0,741	,940	,780	-,137	,275	-,185	-,024	,040	-,093		
LTF-IIC8	,714	0,689	,940	,736	-,143	,166	-,218	,112	,195	-,161		

Elaborado por el autor.

La tabla 17 muestra los resultados del análisis factorial exploratorio realizado a la dimensión de liderazgo transaccional. Los ítems que conforman esta dimensión se reducen a dos componentes. La correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0,35. La medida de adecuación muestral de KMO es de 0,781 para esta dimensión que es cercana a 1, lo que confirma 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 17

Análisis factorial dimensión Liderazgo Transaccional de la prueba de liderazgo.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Extracción Comunalidad	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Matriz de componentes ^a	
						Componente	
						1	2
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	0,800	LTR-RC1	,560	0,52	,777	,646	,377
		LTR-RC2	,515	0,413	,807	,423	,580
		LTR-RC3	,522	0,491	,781	,615	,210
		LTR-RC4	,570	0,603	,764	,727	,203
		LCE-DPEA1	,530	0,59	,765	,719	,117
		LCE-DPEA2	,728	0,566	,770	,713	-,468
		LCE-DPEA3	,714	0,528	,776	,681	-,500
		LCE-DPEA4	,582	0,489	,781	,638	-,274

Elaborado por el autor.

Continuando con el análisis exploratorio, la tabla 18 muestra los resultados del análisis factorial exploratorio realizado a la dimensión de liderazgo transaccional. Los ítems que conforman esta dimensión se reducen a dos componentes. La correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0,35. La medida de adecuación muestral de KMO es de 0,781 para esta dimensión que es cercana a 1, lo que confirma 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 18

Análisis factorial dimensión Liderazgo Laissez-Faire de la prueba de liderazgo.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Extracción Comunalidad	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Matriz de componentes ^a	
						Componente	
						1	2
LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE	0,729	LCE-DPEP1	,784	0,544	,756	,214	,859
		LCE-DPEP2	,612	0,613	,662	,750	,223
		LCE-DPEP3	,539	0,498	,729	,441	,211
		LCE-DPEP4	,552	0,503	,690	,672	,007
		LCE-LF1	,500	0,474	,710	,548	,010
		LCE-LF2	,623	0,486	,689	,674	-,411
		LCE-LF3	,524	0,505	,685	,690	-,218
		LCE-LF4	,580	0,505	,684	,692	-,038

Elaborado por el autor.

Análisis factorial exploratorio: Clima Organizacional.

En la tabla 19 se muestran los resultados del análisis factorial exploratorio realizado a la dimensión de propósitos u objetivos. Los ítems que conforman esta dimensión se reducen a un solo componente o factor, corroborando que estos ítems conforman la dimensión

propósitos u objetivos. La correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0,35. La medida de adecuación muestral de KMO es de 0,879 para esta dimensión que es cercana a 1, lo que confirma 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 19

Análisis factorial dimensión Propósitos u Objetivos de la prueba de clima organizacional.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Extracción Comunalidad	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Matriz de componentes* Componente 1
PROPÓSITOS U OBJETIVOS	0,901	CLOB1	,607	0,691	,889	,779
		CLOB2	,648	0,723	,885	,805
		CLOB3	,669	0,742	,884	,818
		CLOB4	,674	0,741	,884	,821
		CLOB5	,592	0,622	,895	,702
		CLOB6	,596	0,7	,887	,772
		CLOB7	,681	0,749	,883	,825
		CLOB8	,508	0,557	,900	,639

Elaborado por el autor.

La tabla 20 muestra los resultados del análisis factorial exploratorio realizado a la dimensión de relaciones entre miembros. Los ítems que conforman esta dimensión se reducen a un solo componente. La correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0,35. La medida de adecuación muestral de KMO es de 0,925 para esta dimensión que es cercana a 1, lo que confirma 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 20

Análisis factorial dimensión Relaciones entre Miembros de la prueba de clima organizacional.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Extracción Comunalidad	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Matriz de componentes* Componente 1
RELACIONES ENTRE MIEMBROS	0,953	CREC1	,760	,838	,947	,872
		CREC2	,761	,843	,947	,872
		CREC3	,680	,786	,948	,825
		CREC4	,654	,764	,949	,808
		CREC5	,604	,748	,950	,777
		CRET1	,790	,864	,947	,889
		CRET2	,596	,654	,952	,705
		CRET3	,623	,756	,949	,789
		CRET4	,601	,738	,950	,775
		CRET5	,529	,616	,953	,655
		CREM1	,811	,872	,947	,900
		CREM2	,774	,848	,947	,880
		CREM3	,554	,624	,952	,674
		CREM4	,544	,617	,952	,666

Elaborado por el autor.

En la Tabla 21 se observa que espacios infraestructura y lugar de trabajo; estructura, jerarquía y responsabilidades componen a la dimensión de estructura y mecanismos de soporte de la gestión, reduciéndose así a dos componentes o factores. 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 0.852 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 21

Análisis factorial dimensión Estructura y Mecanismos de Soporte de la Gestión de la prueba de clima organizacional.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Extracción Comunalidad	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Matriz de componentes* Componente 1	Componente 2
ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTIÓN	0,881	CESES1	,760	,517	,880	,032	,871
		CESES2	,596	,685	,863	,495	,592
		CESES3	,870	,720	,859	,230	,904
		CESES4	,697	,595	,871	,173	,817
		CESTR1	,586	,678	,864	,615	,456
		CESTR2	,762	,500	,878	,872	-,041
		CESTR3	,710	,669	,865	,805	,251
		CESTR4	,783	,712	,862	,847	,258
		CESTR5	,722	,628	,868	,833	,166

Elaborado por el autor.

Continuando con el análisis, la Tabla 22 muestra que la dimensión mecanismos de apoyo se reduce a dos componentes, identificando así a las tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas y los procesos, procedimientos y funciones

como dos factores que la componen. 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 0.873, 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 22
Análisis factorial dimensión Mecanismos de Apoyo de la prueba de clima organizacional.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Extracción Comunalidad	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Matriz de componentes*	
						1	2
MECANISMOS DE APOYO	0,931	CMAT1	,735	,718	,924	,809	,283
		CMAT2	,831	,763	,923	,871	,288
		CMAT3	,863	,754	,923	,898	,236
		CMAT4	,763	,815	,920	,550	,679
		CMAT5	,710	,789	,921	,581	,610
		CMAT6	,585	,708	,925	,593	,482
		CMA11	,814	,791	,921	,367	,824
		CMA12	,792	,729	,924	,272	,847
		CMA13	,797	,677	,926	,171	,876
		CMA14	,568	,547	,931	,362	,487
CMA15	,535	,592	,931	,543	,374		

Elaborado por el autor.

En el caso de las Recompensas, la Tabla 23 resalta que los ítems que la conforman se reducen a un componente. De la misma forma, 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 0.807 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 23
Análisis factorial dimensión Recompensas de la prueba de clima organizacional.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Extracción Comunalidad	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Matriz de componentes*	
						1	2
RECOMPENSAS	0,868	CRCM1	,561	,623	,853	,749	
		CRCM2	,602	,657	,848	,776	
		CRCM3	,667	,721	,837	,817	
		CRCM4	,703	,755	,829	,839	
		CRCM5	,720	,766	,827	,849	
		CRCM6	,580	,489	,872	,616	

Elaborado por el autor.

La Tabla 24 muestra los resultados del análisis factorial exploratorio realizado a la dimensión de liderazgo. Los ítems que conforman esta dimensión se reducen a dos componentes. La correlación ítem-total de todos los elementos supera a 0,35. La medida de adecuación muestral de KMO es de 0,881 para esta dimensión que es cercana a 1, lo que confirma 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 dimensión Liderazgo de la prueba de clima organizacional.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Ítems	Extracción Comunalidad	Correlación elemento-total	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Matriz de componentes*	
						1	2
LIDERAZGO	0,9157	CLID1	,739	,764	,903	,815	,275
		CLID2	,677	,752	,903	,810	,146
		CLID3	,816	,589	,918	,664	,613
		CLID4	,706	,694	,907	,753	,373
		CLID5	,738	,666	,909	,752	-,415
		CLID6	,680	,753	,903	,818	-,108
		CLID7	,703	,767	,903	,830	-,118
		CLID8	,770	,721	,905	,800	-,362
		CLID9	,719	,719	,905	,791	-,306

Elaborado por el autor.

Análisis de correlación.

Se realizó las correlaciones de Pearson para conocer la relación entre los datos recolectados de las encuestas aplicadas. Los coeficientes de correlación de las pruebas son positivos.

Análisis de correlación de liderazgo.

Los coeficientes de correlación entre los ítems de la prueba sobre liderazgo son todos significativos, confirmando lo descrito en la sección anterior (ver Tabla 25).

Tabla 25
Correlaciones de liderazgo.

		LTRANSF	LTRANSA	LLAIFAI
LTRANSF	Correlación de Pearson	1	,859**	,261*
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	129	129	129
LTRANSA	Correlación de Pearson	,859**	1	,125
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	129	129	129
LLAIFAI	Correlación de Pearson	,261*	,125	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	129	129	129

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

Elaborado por el autor.

Análisis de correlación de clima organizacional.

Los coeficientes de correlación entre los ítems de la prueba sobre clima organizacional son todos significativos, confirmando lo descrito en la sección anterior (ver Tabla 26).

Tabla 26
Correlaciones de clima organizacional.

		CLOB	CRE	CES	CMA	CRCM	CLID
CLOB	Correlación de Pearson	1	,725**	,773**	,692**	,736**	,718**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	129	129	129	129	129	129
CRE	Correlación de Pearson	,725**	1	,721**	,764**	,676**	,783**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	129	129	129	129	129	129
CES	Correlación de Pearson	,773**	,721**	1	,764**	,767**	,759**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129	129	129
CMA	Correlación de Pearson	,692**	,764**	,764**	1	,773**	,728**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	129	129	129	129	129	129
CRCM	Correlación de Pearson	,736**	,676**	,767**	,773**	1	,740**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	129	129	129	129	129	129
CLID	Correlación de Pearson	,718**	,783**	,759**	,728**	,740**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	129	129	129	129	129	129

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

Elaborado por el autor.

Correlación entre liderazgo y clima organizacional.

Finalmente, la Tabla 27 muestra la asociación que existe entre el clima organizacional y el liderazgo dentro de la muestra seleccionada de la empresa Durini Industria de la Madera C.A EDIMCA, los resultados muestran correlaciones significativas y positivas

para todos los ítems de la prueba de liderazgo y clima organizacional.

Tabla 27
Correlaciones entre liderazgo y clima organizacional.

		CLIMA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,358
	Sig. (bilateral)		,000
	N	129	129
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	,358	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	129	129

Elaborado por el autor.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación estudió la influencia que existe del liderazgo sobre el clima organizacional de los trabajadores de la Zona Costra-Austro de EDIMCA, para esto se utilizó información recolectada de las encuestas sobre liderazgo (MLQ) y de clima organizacional tomando como referencia a los trabajadores de la empresa antes mencionada.

Se encontró una asociación entre el liderazgo y el clima organizacional a través de todas las dimensiones que los conforman. La confiabilidad de los resultados obtenidos a partir de las encuestas de liderazgo y clima organizacional es alta, confirmada a través del coeficiente de Alfa de Cronbach superiores a 0,70. A su vez la medición de la información recolectada es adecuada de acuerdo al instrumento Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), el cual supera el 0,70 en todas las dimensiones de ambas pruebas.

Las correlaciones de Pearson realizadas permitieron estimar la relación entre liderazgo y clima organizacional en la Zona Costa-Austro de EDIMCA de

forma confiable y significativa. Sin embargo, los resultados muestran que las relaciones son bajas. Es posible que existan otros factores en conjunto con el liderazgo que influyan sobre el clima organizacional de los trabajadores y que no se han contemplado en este análisis.

Los resultados obtenidos en esta investigación soportan y certifican que un buen clima organizacional está relacionado muy de cerca con el compromiso, motivación y actitud de forma positiva de los trabajadores, medido a través del liderazgo.

FORTALEZAS Y LIMITACIONES

La principal fortaleza del presente estudio de investigación fue la apertura de la empresa y las facilidades que se brindaron para poder realizar el estudio. Fue importante también la predisposición e interés que demostraron tanto los jefes de las sucursales, así como cada uno de los trabajadores de la Zona Costa Austro de EDIMCA C.A.

Una de las principales limitaciones es que la muestra poblacional de 129 trabajadores de las sucursales de la Zona Costa Austro no es tan representativa. Además, la aplicabilidad del instrumento del estudio depende de la disponibilidad de las personas en ser partícipes del estudio, lo cual hizo que sea más complicado poder replicar el instrumento para los trabajadores operativos de EDIMCA C.A, quienes a su vez representan la población considerada la más sensible para la organización.

FUTRAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Para futuros estudios que surgen de la investigación se puede tomar como

referencia los datos planteados y utilizar las encuestas en varias instituciones privadas, así como también en instituciones públicas, para poder realizar análisis comparativos de los principales factores que inciden en cada contexto según la realidad, naturaleza y giro del negocio.

Otro punto importante por considerar y que sería de gran aporte, es que el análisis de las variables de liderazgo y clima organizacional sean aplicadas también con el personal de la Zona Sierra, quienes viven realidades muy diferentes en comparación al personal de la Zona Costa Austro.

Sería de gran aporte realizar estudios de la incidencia que puede tener el liderazgo en otras variables como la Satisfacción Laboral y la Cultura Organizacional, de cualquier organización pública o privada.

RECOMENDACIONES

Según lo mencionado y analizado anteriormente se recomienda:

- Implementar programas de liderazgo e incentivar estudios del clima organizacional en el que se desenvuelven los trabajadores de EDIMCA C.A.
- Fomentar líneas de investigación que permitan cuantificar los beneficios sociales de los programas de liderazgo, para así evaluar su efectividad y mejorar constantemente la calidad de estos.
- Aplicar el estudio a los trabajadores de la Zona Sierra de EDIMCA.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar-Bustamante, M., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13.
- Alfonso, I., Alvero, Y., & Tillán, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7(2), 132-135. Obtenido de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol7_2_99/aci08299.pdf
- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Alvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/t_completo.pdf
- Ayala, G. (2017). Análisis del clima laboral en una unidad educativa particular en el cantón Samborondón. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Barbosa, D. H., Mihi, A., & Noguera, Á. (2014). Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(1), 57-70.
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. Estudio de caso. *The Anáhuat Journal*, 67-96. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/260037766_Liderazgo_y_clima_organizaciona_l_en_maquiladoras_textiles_de_exportacion_Estudio_de_caso
- Bodero, B., & Díaz, V. (2017). Influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en las empresas de alimentos de Guayaquil. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Burbano, N., & Samaca, H. (2016). *Liderazgo de rango total y gestión del conocimiento: situación actual y perspectivas de desarrollo*. Universidad del Rosario, Bogotá. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12633/1032449034-2016.pdf?sequence=7>
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*. Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf>
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas (Publicaciones).
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Programa de Diplomado en salud pública y salud familiar, Osorno. Obtenido de <http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influen%20cia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>
- Del Canto, E., & Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 3(141).
- EDIMCA, E. D. (2018). *EDIMCA*. Obtenido de EDIMCA: <http://www.edimca.com.ec/acerca>
- Escuela de Organización Industrial. (2012). *Clima Organizacional y la Influencia del Liderazgo*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/>
- Euroresidentes. (2017). *Definición de liderazgo empresarial*. Obtenido de <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-empresarial>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración [en línea] 2009, (Julio-Diciembre)*, 43-61. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2250/225014900004/>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración [en línea] 2009, (Julio-Diciembre)*, 43-61. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2250/225014900004/>
- García, Y., & Mendoza, J. (2013). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Dirección General de Bachilleres del estado de Hidalgo. Pachuca de Soto. Obtenido de

- https://www.researchgate.net/publication/260869353_Influencia_de_los_estilos_de_liderazgo_en_el_clima_organizacional_de_la_Direccion_General_de_Bachilleres_del_estado_de_Hidalgo
- González, P. (2014). Relación del Clima Organizacional en el Bienestar Laboral en una Corporación de Telecomunicaciones en el Ecuador. *Revista Ciencia y Tecnología*, 2(8), 41-53. Obtenido de <http://181.39.139.66/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/78>
- González, M. (2017). Influencia del liderazgo en el clima organizacional del personal del GAD de la Provincia del Cañar. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Grijalva, B. (2016). Análisis del estilo de liderazgo en la administración pública, caso de estudio del GADM Santo Domingo. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Labourdette & Scaricabarozzi. (2010). *Hacia un nuevo concepto de liderazgo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/orisoc/v10/html/v10a01.htm>
- León, A. (2013). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream>
- Marmolejo, J. (2012). Dimensiones y estilos de liderazgo desde la percepción de la gerencia y el trabajador. Tamaulipas, México.
- Mendez. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Universidad del Rosario. Obtenido de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf
- Mendez. (2009). *Teoría de Liderazgo de los Rasgos*. Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-de-liderazgo-de-los-rasgos.html>
- Méndez, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. En *Colección Lecciones de administración*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista. Obtenido de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf
- Olaz, Á. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Revista Catalanes*, 193 - 201. Obtenido de <http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/133027/182941>
- Orellana, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 117-125.
- Ortega, J. P. (2017). Incidencia del clima organizacional y de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: análisis para dos instituciones de educación superior [IES] en Ecuador. Bogotá, Colombia.
- Peña, R. (2015). Liderazgo y clima organizacional como apoyo en la estrategia de empresas. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Peralta, Y. F. (2012). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 127-144.
- Pereira, C. (2014). *Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de CLIMA LABORAL Y SERVICIO AL CLIENTE: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Pereira-Catherine.pdf>
- Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional : elementos claves*. Huancayo : Universidad Continental. Obtenido de <http://repositorio.continental.edu.pe/handle/continental/2989>
- QuestionPro. (2018). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com>
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 15 (25), 5-11.
- Rivas, L. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral en las compañías de transporte de carga pesada en el cantón El Empalme. Guayaquil, Ecuador.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.
- Robles, V., Contreras, F., Barbosa, D. H., & Juárez, F. (2013). *Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo*. Investigación & Desarrollo, Universidad del Norte (en prensa). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v10n1/v10n1a05.pdf>
- Rodriguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., & Vander Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.
- Salamanca, B. (2016). *Clima organizacional como determinante en el desarrollo de las organizaciones: un enfoque desde la relación de conflictos*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

-
- Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15948/1/BlancaYonileSalamancaGuzmán.2016.PDF>
- Segredo, A. (2010). *Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana*. Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana. Obtenido de <http://files.sld.cu/reveducmedica/files/2011/05/30-tesis-alina-segredo.pdf>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es
- Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de estudios empresariales*, 20, 127-140.
- Soto, E. (2001). Comportamiento organizacional: impacto de emociones. México, D. F.: S.A. Ediciones Paraninfo. doi:ISBN: 9789706861450
- Stephen, R. (1999). *Comportamiento Organizacional (8 ed.)*. México: Prentice Hall.
- 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.
- Yépez, D. (2015). Estudio indica que un 56% de trabajadores, en Ecuador, es feliz laboralmente. *Revista Lideres*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>
- Zúñiga, M. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral en las compañías de transporte de carga pesada en el cantón El Empalme. Guayaquil, Guayas, Ecuador .

ANEXOS.

Anexo 1.

Encuesta de Clima Organizacional

	1	2	3	4	5	6	7
Se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel (área, departamento, sucursal).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todas las áreas y nivel (área, departamento, dependencia) de la organización son tomadas en cuenta para hacer los presupuestos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe la posibilidad de negociar con la organización el presupuesto asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi opinión se considera para el establecimiento de objetivos en mi (área, departamento, sucursal).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el período anterior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La comunicación con el jefe / a inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando las gerencias dan una indicación, el jefe inmediato siempre comunica a tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando se da una situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe o supervisor genera confianza para informarle cuando algo afecta el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la Organización se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas gerencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe inmediato o supervisor sabe cómo hacer las cosas y siempre está pendiente del subalterno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los jefes inmediatos o supervisores escuchan y respetan la opinión de todos aunque luego decidan otra cosa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las gerencias ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas gerencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hay compañerismo entre los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El espacio físico de trabajo es adecuado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da gusto llegar a trabajar aquí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los puestos de trabajo son cómodos y agradables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En esta organización capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre me entero con antelación de las jornadas de capacitación, incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o supervisor, se puede hacer porque los procesos son claros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es fácil reemplazar a quien hace el mismo trabajo en otra sucursal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En esta organización hay verdaderas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La estructura de niveles y cargos en mi área, departamento o dependencia es adecuada para cumplir con los objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se esperaría en estos casos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las funciones y responsabilidades están claramente diferenciadas entre los empleados de mi área, departamento o dependencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las gerencias conocen y monitorean los resultados de las sucursales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve en esta organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se promueven reuniones entre gerencias y trabajadores para escuchar sus opiniones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se puede identificar quién es responsable de cada actividad en mi área y / o departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las gerencias promueven que los jefes directos sean quienes tengan las decisiones sobre los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las gerencias promueven el trabajo entre dependencias, unidad, sucursal o área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se puede identificar quién es responsable de cada actividad en la Organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La forma como está estructurada la Organización en áreas, departamentos y dependencias benefician al desarrollo adecuado de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe inmediato o supervisor es competente en la ejecución de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 2

Encuesta liderazgo versión líder.

	Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evito intervenir hasta que los problemas se agravan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presto atención a las irregularidades, fallas, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evito involucrarme cuando surge un problema importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy ausente cuando se me necesita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hablo del futuro con optimismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Señalo de forma concreta al responsable de cumplir los objetivos de rendimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espero que las cosas vayan mal antes de actuar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dejo claro que pueden recibir si cumplen los objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demuestro que creo firmemente en el dicho "si no está roto, no lo arregles".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamos y fallos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Llevo un registro de todos los fallos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doy muestras de poder y confianza en mí mismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presento una convincente visión del futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evito tomar decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas de muchos ángulos diferentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muestro confianza en que se alcanzarán los objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso métodos de liderazgo satisfactorios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo de forma satisfactoria con la gente a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potencio el deseo de tener éxito en la gente de mi equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grupo que dirijo es eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 3

Encuesta liderazgo versión colaborador.

	Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi Siempre
Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acostumbra una evaluación de forma crítica de las creencias y los supuestos para ver si son apropiados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelven serios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presta atención a lo que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, fallas o desviaciones con respecto a la norma esperada).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evita involucrarse cuando surge un problema importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habla de sus valores y creencias más importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está ausente cuando se lo necesita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habla del futuro con optimismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento orgulloso / a de trabajar con él / ella.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Señala de forma concreta quién es el responsable de cumplir unos determinados objetivos de rendimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espera que las cosas vayan mal antes de actuar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deja claro que podemos recibir si se cumplen los objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto, no lo arregles".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me trata como una persona individual y no solo como miembro de un grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concreta toda su atención en resolver los problemas, errores o quejas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hace seguimiento de los errores que se producen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da muestras de poder y confianza en sí mismo / a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presenta una convincente visión del futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comunica a la gente a su cargo los fracasos con el fin de superarlos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evita tomar decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me ayuda a mejorar mis capacidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se retrasa en responder a las cuestiones urgentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muestra confianza en que se cumplirán los objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es eficaz a la hora de satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usa métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consigue que rinda más de lo que yo mismo/a esperaba.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabaja conmigo de forma satisfactoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumenta mi deseo de tener éxito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incrementa mi deseo de trabajar más.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grupo que dirige es eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
