



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **DIRECCIÓN DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN**

**Título:**

---

**El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación “CACTU”**

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

**Autor**  
**Vilcacundo Pérez Omar Santiago**  
**Tutor**  
**Dr. Walter Humberto Navas Olmedo, Phd**

**LATACUNGA – ECUADOR**  
**2021**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación CACTU”. presentado por Vilcacundo Pérez Omar Santiago, para optar por el Título Magister en Administración de Empresas.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, octubre del 2021



.....  
**Dr. Walter Humberto Navas Olmedo, Phd**

CC.: 0501475057

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación CACTU”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.


Latacunga, noviembre del 2021.



.....  
PhD. Ibett Jácome  
1714953807  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....  
Mgs. Carmen Ulloa Méndez  
1205871641  
LECTOR 2



.....  
Mgs. Renato Pérez  
1759173642  
LECTOR 3

## **DEDICATORIA**

La esperanza de cumplir un sueño se forja con el apoyo y paciencia de las personas que creen en ti.

Dedico este trabajo a mis padres Víctor y Gloria por acompañarme con su apoyo moral, con su ejemplo y trabajo inculcaron a lo largo de mi vida la fortaleza y capacidad para lograr las metas trazadas.

A ti Luz María que desinteresadamente y de todo corazón supo estar a mi lado para concretar con éxito mis estudios. Por el apoyo y tu amor brindado en esta etapa de mi vida inspiró para volver a las aulas sin ti no lo lograba.

Omar Santiago.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sentido aprecio y agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la culminación de mis estudios, en especial a mis padres darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi y sus docentes quienes me recibieron para formarme como Magister en Administración de Empresas.

Al Dr. Walter Navas, como tutor y amigo supo guiar con rectitud y preparación este trabajo investigativo.

A Luz María con su apoyo convirtió mi sueño en realidad con tus palabras de aliento me motivaron para seguir en camino en aras de culminar este reto.

Omar Santiago Vilcacundo Pérez

## **RESPONSABILIDAD DE AUTORIA**

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, septiembre del 2021

  
.....  
Ing. Omar Santiago Vilcacundo Pérez  
CC. 0503092785

## RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.


Latacunga, septiembre del 2021

  
.....  
Ing. Omar Santiago Vilcacundo Pérez  
CC. 0503092785


## **AVAL DEL VEEDOR**

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación CACTU contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, noviembre del 2021



.....  
PhD. Ibett Jácome  
1714953807  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL





**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI  
DIRECCION DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINITRACION DE EMPRESAS**

**TITULO: El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación CACTU.**

**AUTOR: Vilcacundo Pérez Omar Santiago**

**TUTOR: Dr. Walter Humberto Navas Olmedo, Phd**

**RESUMEN**

El liderazgo contribuye al mejoramiento del clima organizacional, es por esto que el objetivo de la presente investigación fue conocer el grado de incidencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas del tercer sector de Latacunga caso de estudio fundación CACTU del período AFY21, basándose en un estudio con enfoque cuantitativo dentro de la investigación descriptiva, buscando detallar la relación entre las variables de este proyecto y describir la realidad tal cual como se presenta en cada una de las empresas del tercer sector. Como resultado, se determinó como objeto de estudio a 22 personas siendo parte de una muestra aleatoria simple, implementando el estudio de caso como técnica idónea para la recolección de datos. Además, se aplicaron dos encuestas adaptadas a las variables de estudio y para evaluar la hipótesis se aplicó el método de T Student dando como resultado 0.682, rechazando la hipótesis nula, aceptando que el liderazgo contribuye al mejoramiento del clima organizacional, mejorando el sistema de las empresas y por ende su crecimiento, con estrategias adecuadas que permiten que el nivel de eficiencia y eficacia aumenten de forma significativa.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo, clima organizacional, tercer sector, estrategias.

**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCION DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TITLE: LEADERSHIP AND THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT IN THE THIRD SECTOR COMPANIES IN LATACUNGA. CASE OF STUDY: CACTU FOUNDATION.**

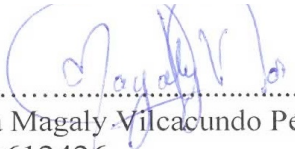
**AUTHOR: Vilcacundo Pérez Omar Santiago**  
**TUTOR: Dr. Walter Humberto Navas Olmedo, Phd**

**ABSTRACT**

Leadership contributes to the improvement of the organizational environment. That is why, the objective of this research was to know the degree of leadership incidence in the organizational environment of third sector companies of Latacunga. Case study: CACTU foundation in AFY21 period. It is based on a study with a quantitative approach within descriptive research, detailing the relationship between the variables of this project and describe the reality as it is presented in each of the third sector companies. As a result, 22 people were determined as the object of study, being part of a simple random sample, implementing the case study as the ideal technique for data collection. In addition, two surveys adapted to the study variables were applied and to evaluate the hypothesis the T Student method was applied, resulting in 0.682, rejecting the null hypothesis. It accepted that leadership contributes to the improvement of the organizational environment improving the companies system and therefore their growth with appropriate strategies that allow the level of efficiency and effectiveness to increase significantly.

**KEY WORDS:** Leadership, organizational environment, third sector, strategies.

Erika Magaly Vilcacundo Pérez con cédula de identidad número: 0503612426 Licenciado/a en: **LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION MENCION INGLES** con número de registro de la SENESCYT: 1020-2016-1654632; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación CACTU** de: Omar Santiago Vilcacundo Pérez, aspirante a magister en Administración de Empresas

  
.....  
Erika Magaly Vilcacundo Pérez  
0503612426

## INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESPONSABILIDAD DE AUTORIA.....	v
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vi
AVAL DEL VEEDOR.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA. ....	10
1.1. Antecedentes.....	10
1.2. Fundamentación epistemológica. ....	14
1.2.1. Liderazgo. ....	14
1.2.2. Evolución del concepto del liderazgo. ....	14
1.2.3. El liderazgo mediante las teorías organizacionales. ....	14
1.2.4. Definición de liderazgo.....	16
1.2.5. Tipos de Liderazgo. ....	18
1.2.5.1. Liderazgo transformacional. ....	18
1.2.5.2. Liderazgo transaccional. ....	20
1.2.5.3. Liderazgo situacional. ....	21
1.2.5.4. Cuadro comparativo de los tipos de liderazgos investigados.....	25

1.2.5.5.	Alineación del liderazgo situacional con el transformacional y transaccional.....	26
1.2.5.6.	Efectividad del líder.....	27
1.2.5.7.	Estilo de conducción.....	27
1.2.5.8.	Adaptabilidad a las situaciones.....	28
1.2.6.	Clima Organizacional.....	29
1.2.7.	Primeras definiciones del clima organizacional.....	30
1.2.8.	Definición de Clima Organizacional.....	31
1.2.9.	Dimensiones del Clima Organizacional.....	32
1.2.10.1	Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer.....	32
1.2.10.2	Dimensiones del clima organizacional según Toro.....	33
1.2.10.3	Escala de Clima Organizacional EDCO.....	34
1.2.10.4	Dimensiones del clima organizacional en los sectores de servicio ECOS.....	35
1.2.10.5	Cuadro comparativo de los instrumentos de medición del clima organizacional investigados.....	36
1.2.10.6	Operacionalización de variables.....	39
1.3.	Fundamentación del estado del arte.....	40
1.3.1.	Análisis. objetivos, hipótesis, estudios asociados y metodologías asociadas.....	43
1.4.	Conclusiones Capítulo I.....	49
CAPÍTULO II. PROPUESTA.....		50
2.	Diseño.....	50
2.1.	Título de la propuesta.....	50
2.2.	Objetivos.....	50

2.3.	Justificación.....	50
2.4.	Desarrollo de la propuesta.....	52
2.4.1.	Elementos que la conforman.....	52
2.4.1.1.	Análisis situacional del liderazgo y clima organizacional. ....	52
2.4.1.2.	Diagnóstico del liderazgo y clima organizacional Corporación de Asociaciones de Cotopaxi y Tungurahua (CACTU).....	53
2.4.1.3.	Resultados de la medición del liderazgo y clima organizacional con la encuesta. ....	54
2.4.1.4.	Medición del estilo de liderazgo mediante el modelo de Hersey y Blanchard. ....	56
2.1.1.	Estructura del cuestionario de liderazgo situacional a ser aplicado.....	58
2.1.1.1.	Instrumento para el procesamiento de la información según el modelo ... .....	63
2.1.1.2.	Gráfico tridimensional según el modelo de liderazgo situacional. ....	64
2.1.1.3.	Aplicación del cuestionario a los niveles directivos. ....	64
2.1.1.4.	Evaluación e interpretación de los resultados obtenidos de la coordinadora general de la CACTU.....	65
2.1.1.5.	Evaluación e interpretación de los resultados obtenidos de la coordinadora de patrocinio de la CACTU.....	66
2.1.1.6.	Evaluación e interpretación de los resultados obtenidos de la analista de finanzas de la CACTU.....	67
2.1.1.7.	Evaluación e interpretación de los resultados obtenidos del oficial de aseguramiento de la CACTU.....	68
2.4.1.5.	Medición del clima organizacional mediante el modelo ECOS de Rodríguez. ....	69
2.2.	Explicación de la propuesta.....	73

2.2.1. Estrategias para el fortalecimiento el clima organizacional de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Cotopaxi y Tungurahua sistematizando el liderazgo situacional. ....	73
2.3. Premisas para su implementación. ....	74
2.3.1. Estrategias para el fortalecimiento el clima organizacional sistematizando el liderazgo situacional. ....	74
2.1. Conclusiones Capítulo II. ....	91
<b>CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA</b> .....	<b>92</b>
3.1. Evaluación de expertos. ....	93
3.2. Evaluación de usuarios. ....	95
3.3. Conclusiones del capítulo III. ....	98
Conclusiones generales. ....	99
Recomendaciones. ....	100
Referencias bibliográficas. ....	101
<b>III. ANEXOS</b> .....	<b>110</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tareas.....	4
Tabla 2 Etapas.....	5
Tabla 3 Alpha de Cronbach.....	9
Tabla 4 Evolución del liderazgo en el tiempo edad antigua. ....	14
Tabla 5 Teorías administrativas. ....	15
Tabla 6 Estilo de liderazgo transformacional.....	19
Tabla 7 Estilo de liderazgo transaccional.....	21
Tabla 8 Estilo de liderazgo situacional. ....	23
Tabla 9 Cuadro comparativo de los diferentes estilos teorías de liderazgos.....	25
Tabla 10 Relación del liderazgo situacional con los diferentes estilos de liderazgos. 26	
Tabla 11 Clima organizacional según la escuela de administración científica y clásica. .....	29
Tabla 13 Clima organizacional según la escuela de relaciones humanas. ....	29
Tabla 13 Clima organizacional según la escuela estructusrita.....	30
Tabla 14 Nacimiento del clima organizacional según la escuela conductista. ....	30
Tabla 15 Primeras definiciones del clima organizacional.....	31
Tabla 16 Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer.....	33
Tabla 17 Dimensiones del clima organizacional según Toro, (1998).....	34
Tabla 18 Dimensiones del clima organizacional Escala de Clima Organizacional EDCO.....	35
Tabla 19 Dimensiones del clima organizacional en los sectores de servicio ECOS según Rodríguez, et al. (2010). ....	36
Tabla 20 Cuadro comparativo de los instrumentos de medición del clima organizacional. ....	37
Tabla 21 Cuadro de operalización de variables con sus dimensiones. ....	39
Tabla 22 Análisis del estado del arte.....	43
Tabla 23 Prueba de normalidad.....	53
Tabla 24 Contraste de hipótesis. ....	54
Tabla 25 Liderazgo .....	55

Tabla 26 Clima organizacional. ....	55
Tabla 27 Test de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard ajustado a la investigación. ....	58
Tabla 28 Guía de trabajo teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard .....	63
Tabla 29 Nivel de dirección. ....	69
Tabla 30 Nivel de Motivación.....	70
Tabla 31 Nivel de Reciprocidad.....	71
Tabla 32 Nivel de Participación.....	72
Tabla 33 Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión efectividad del líder..	74
Tabla 34 Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión estilo de conducción.	77
Tabla 35 Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión adaptabilidad a las situaciones. ....	80
Tabla 36 Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión dirección.....	82
Tabla 37 Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión motivación.....	84
Tabla 38 Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión reciprocidad.....	86
Tabla 39 Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión participación.....	88
Tabla 40 Criterios de evaluación de la propuesta. ....	92
Tabla 41 Criterios de evaluación de la propuesta experto N° 1.....	93
Tabla 42 Información del experto N° 1 .....	94
Tabla 43 Criterios de evaluación de la propuesta experto N° 2.....	94
Tabla 44 Información del experto N° 1 .....	95
Tabla 45 Criterios de evaluación de la propuesta usuario N° 1.....	96
Tabla 46 Información del usuario N° 1.....	96
Tabla 47 Criterios de evaluación de la propuesta usuario N° 2.....	97
Tabla 48 Información del usuario N° 2.....	97



## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Nivel de madurez de los componentes del equipo.....	24
Figura 2 Nivel de percepción del liderazgo de CACTU. ....	55
Figura 3 Nivel de percepción del clima organizacional de CACTU. ....	56
Figura 4 Estilos de liderazgo.....	64
Figura 5 Estilo de liderazgo Coordinadora General.....	65
Figura 6 Estilo de liderazgo Coordinadora de Patrocinio. ....	66
Figura 7 Estilo de liderazgo la analista de finanzas. ....	67
Figura 8 Estilo de liderazgo del oficial de aseguramiento. ....	68
Figura 9 Nivel de percepción de dirección de CACTU. ....	69
Figura 10 Nivel de percepción de motivación de CACTU. ....	70
Figura 11 Nivel de percepción de reciprocidad de CACTU. ....	71
Figura 12 Nivel de percepción de participación de CACTU. ....	72

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo. 1 Validación de propuesta. ....	110
Anexo. 2 Encuesta de liderazgo y el clima organizacional ajustado a la investigación. .....	111
Anexo. 3 Certificado de validación del cuestionario. ....	119
Anexo. 4 Validación de la propuesta del liderazgo y el clima organizacional. ....	120
Anexo. 5 Validación de la propuesta- Experto 1 .....	122
Anexo. 6 Validación de la propuesta- Experto 2 .....	123
Anexo. 7 Validación de la propuesta- Usuario 1 .....	124
Anexo. 8 Validación de la propuesta- Usuario 2 .....	125

## INTRODUCCIÓN

La importancia del rol que cumplen los líderes dentro de las instituciones del tercer sector es imperante, pues la relación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional contribuyen a plasmar las metas trazadas dentro de las empresas mejorando la gestión organizacional.

Es necesario explicar que esta relación es de carácter integrador pues se analiza su relación con el liderazgo, definiendo esta y su forma de transformarse eficazmente. Para José Alves en su libro Liderazgo y clima organizacional afirma que las personas rinden adecuadamente en un ambiente organizado siendo como parte de su instinto de supervivencia. Además, a nivel mundial, se enfrentó una crisis organizacional a raíz de la pandemia por lo que, surgió la necesidad de la creación de instituciones sociales denominadas del tercer sector, siendo la base de su giro de negocio la gestión del talento interpersonal, recursos económicos, materiales e inmateriales.

En la actualidad los estilos de liderazgo son necesarios para una correcta flexibilidad organizativa, pues, a pesar de la crisis económica a nivel las organizaciones de tercer tipo deben adaptarse a las necesidades del ser humano, a las crisis económicas, a la escasa liquidez de sus donantes.

Cada empresa precisa actuar de inmediato, prepararse, responder, recuperarse uno de los factores importantes es lograr que este propósito se enfoque en el liderazgo y comprometerse con su talento humano para la implementación de estrategias que se adapten a la nueva realidad presentado cambios significativos en cuanto a la gestión de las instituciones del tercer tipo, pues en el mundo globalizado impone diariamente inéditos retos, exigencias, expectativas y necesidades en un liderazgo enfocado a su clima organizacional, como lo plantea. Becerra y Sánchez (2011).

Una organización orientada a la innovación debe desarrollar capacidades para estimular el pensamiento creativo con referencia al replanteo de ideas que no se trabajaron, tecnologías que trabajan en forma radicalmente diferentes, métodos diferentes a los establecidos, así

como analizar éxitos bajo perspectivas diferentes a las tradicionales. (p. 64)

Cabe recalcar que existen organizaciones donde su trabajo está destinado a la transformación social en las comunidades, pero olvidando el bienestar de sus clientes internos dando como resultados limitantes dentro de su motivación personal, la superación, desarrollo de las mismas; al pasar a este tipo de programas tiene resistencia en la implementación los cuales no garantizan un cambio de vida y por ende no satisfacen las necesidades y expectativas de su grupo de interés. Según Becerra y Sánchez (2011), “Cuando a las personas se les da la oportunidad de participar en esta dinámica, llegan a desarrollar una capacidad perdurable para el cambio. Preparar el cambio equivale a prosperar, y progresar equivale a estar satisfecho” (p. 65). Por lo tanto, para diferenciar su liderazgo en el mercado estas empresas impusieron valor, enfocándose en programas sociales, emprendimientos, además con la incorporación del ente de protección de la niñez, derechos, género mejoraron los mecanismos comunitarios con regulación de los procesos y aseguramiento de los estándares con eficiencia y eficacia, sin embargo, el bienestar de su clima organizacional se quedó a la deriva, generando una brecha entre empleados.

Existen organizaciones sociales que compiten muy agresivamente por ganar campo en las comunidades, donde su personal se limita al desarrollo o prácticamente se resiste a cambiar su manera de trabajar, generando un entorno laboral complicado al no tener una buena sostenibilidad en el liderazgo.

Peralta, et al. (2013) declara, “el término liderazgo será entendido como proceso de influencia; ya no como un rol específico, sino como una habilidad social transversal. Según este modelo, liderar implica procesos de consideración, estimulación, motivación e influencia, entre otros” (p. 151). En ese sentido cuando las políticas con las estrategias están mal direccionadas generan un incumplimiento de objetivos y metas, por lo antes expuesto es necesario determinar: “El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación CACTU”, considerando que esta asociación trabaja en procesos de co-

construcción con responsabilidad más estratégica, enfocada, efectiva, estandarizada para posicionar a la organización como gobernantes en la transformación de la sociedad.

Este estudio crea conocimientos a las empresas del tercer sector de la ciudad teniendo certeza sobre el manejo apropiado de una gestión logrando adaptarse a la situación sin ninguna dificultad, para en lo posterior incorporen este estudio para beneficio de su empresa, brindando fuentes de trabajo y dinamismo dentro del clima organizacional.

Las empresas del tercer sector buscan de una forma u otra la manera de sobrevivir a los cambios de su entorno, el liderazgo es un factor interno que genera resultados en el rendimiento de cada trabajador estableciendo propuestas en las diversas tareas que afectan a la organización para alcanzar el éxito, el líder proporciona un ambiente laboral que influye en el desempeño; la presente investigación representa al liderazgo y su incidencia en las corporaciones sociales de Latacunga.

Esta investigación se plantea la siguiente interrogante como problema: ¿El Liderazgo puede contribuir al mejoramiento sustancial del clima organizacional en las empresas del tercer sector? Por lo que, conocer el grado de incidencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas del tercer sector de Latacunga caso de estudio fundación CACTU del período AFY21, fue el objetivo principal que se consideró en la investigación, siendo éste, el eje para el cumplimiento de los objetivos específicos que son: fundamentar de manera teórica el desarrollo del liderazgo y el clima organizacional, relacionar el liderazgo y el clima organizacional de la fundación CACTU y finalmente elaborar estrategias para un mejor desarrollo de la gestión de las organizaciones sociales, para poder cristalizar estos objetivos se define un conjunto de actividades y etapas que se establece en la tabla N°1.

**Tabla 1 Tareas**

Objetivo	Actividad (Tarea)
1. Fundamentar de manera teórica el desarrollo del liderazgo y el clima organizacional.	1. Se buscó información epistemológica y teórica en libros, artículos científicos, revistas indexadas y portales web.
	2. Revisión de literatura, liderazgo y clima organizacional.
	3. Se proporcionó información para un marco teórico con referencia para interpretar los resultados.
2. Relacionar el liderazgo y el clima organizacional de la fundación CACTU.	1. Segmentación de la metodología de estudio y la población.
	2. Se estableció las variables, dimensiones e indicadores para poder determinar la hipótesis planteada.
	3. Evaluación de calidad y rigor de los resultados obtenidos del estudio.
3. Elaborar estrategias para un mejor desarrollo de la gestión de las organizaciones sociales.	1. Se estableció conclusiones con rigor científico.
	2. Se estudió estrategias que se aplique a las organizaciones sociales enfocadas al mejoramiento de la administración.
	3. Validación de resultados de la propuesta con expertos y usuarios.

*Nota:* Conjunto de actividades y etapas ejecutadas en la investigación.

**Etapas:** Se refiere a los diferentes nudos críticos que ha transitado el problema de investigación.

**Tabla 2** *Etapas*

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
1. Eficacia indicadores de gestión	Poco interés en el bienestar de los que integran como clientes internos dentro de las organizaciones sociales.
2. Tipos de fundaciones clasificación de fundación.	El declive de la organización por no poder tener una buena sostenibilidad en el liderazgo en relación con el clima organizacional.
3. Desarrollo humano.	Conciencia de la productividad derivada de un proceso autónomo.

*Nota:* Etapas que se transitó la investigación.

Las empresas del tercer sector están formadas por organizaciones privadas sin ánimo de lucro, creadas con iniciativas ciudadanas o por el interés de empresas, este concepto permite determinar la justificación de este proyecto de investigación, además, permite conocer una nueva serie de problemáticas que surgen en la nueva era de la industrialización como lo afirma Paiva (2006).

La economía social no es un fenómeno nuevo, sino que aparece con el propio capitalismo, ya que en la primera mitad del siglo XIX se expanden las primeras sociedades de socorro mutuo, las cooperativas de ahorro, crédito o consumo, las mutuales o sociedades de beneficencia que intentan responder al desamparo de la clase trabajadora que no disponía de los recursos necesarios para afrontar situaciones de enfermedad, accidente o muerte. Entre las décadas de 1970 y 1980 se asiste al surgimiento de una nueva generación de instituciones de la Economía social o del Tercer Sector, como resultado de una nueva serie de problemáticas que aparecen con la sociedad postindustrial. (p. 100)

Además, el autor agrega que existe la necesidad de conformar empresas sociales que garanticen el bienestar de las personas que se encuentran en estado de vulnerabilidad y desprotección por parte del estado, en Latinoamérica las empresas del tercer sector están afianzadas en el ámbito de la economía social como lo establece. Guerra (2010):

Países como Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay las redes integran solamente a actores de la sociedad civil, aunque en la mayoría de los casos existe un diálogo frecuente con el sistema político. Finalmente, algunos países como Colombia o Venezuela, además de la mayoría de los países centroamericanos, presentan varias organizaciones de promoción de las economías solidarias, aunque no han construido aún una única coordinación. (p. 69)

Desde el punto de vista administrativo se propone estrategias que contenga dimensiones de adaptabilidad, efectividad, conducción; actividades de los procesos característicos de las organizaciones sociales permitiendo identificar la percepción que los colaboradores tienen frente a los estilos de liderazgo y el comportamiento organizacional.

En el Ecuador la gestión de las empresas del tercer sector ayuda a las instituciones sociales a desarrollarse, tener alta competitividad, favoreciendo a las mismas a una mayor productividad, garantizando la probabilidad de éxito en sus lugares de influencia, asegurando la correcta administración de recursos, el logro de objetivos generando impacto en los sectores de vulnerabilidad, logrando satisfacer las necesidades, basándose en la colaboración activa de todo el personal, mejorando los procesos, tomando en cuenta sugerencias, innovando, fomentando la participación estableciéndose como un socio fuerte para futuras inversiones.

En Cotopaxi de acuerdo al registro del sistema unificado de información de organizaciones sociales SUIOS, existen registrados 19 empresas del tercer sector que trabajan en el ámbito de la ayuda social una de ellas es la Corporación de Asociaciones

de Cotopaxi y Tungurahua (CACTU) organización de base comunitaria fundada el 30 de abril de 2008 desde sus orígenes contribuye al mejoramiento de la respuesta en materia de violación de derechos de infantes, niñas, niños, adolescentes y jóvenes (INNAJ), previniendo los efectos psicosociales provocados por los procesos de victimización primaria, asumiendo la generación de mecanismos que fortalezcan la indemnidad. Esta gestión se implementa en 123 comunidades en 7 cantones de las provincias de Cotopaxi y Tungurahua, a través de la gestión de 5 asociaciones en atención a la gestión de derechos de 5.828 afiliados.

A través de la investigación, se pretende que las empresas del tercer sector en conjunto con el liderazgo y su incidencia en el comportamiento organizacional puedan analizar las cualidades que se deben tomar en cuenta para ser sustentables en el tiempo, cumpliendo la tarea de mejorar la vida de las personas, mediante la propuesta de estrategias que se adapte a estas instituciones, afirmando su compromiso, responsabilidad social, correcta gerencia, financiamiento continuo, con capacidad de realizar alianzas, atraer nuevos socios, voluntarios, donantes, patrocinadores del extranjero con un liderazgo abierto e inclusivo, conservando el respeto, buen trato a todos los trabajadores, con un ambiente laboral apropiado, seguro acorde a la situación organizacional, reduciendo costos, fortaleciendo la calidad brindando a la sociedad un servicio adecuado.

El estudio genera conocimiento a las fundaciones, organizaciones sociales e instituciones que su rol fundamental es ayudar a las personas del cantón Latacunga a tener mayor certeza sobre la evolución más adecuada adaptándose a su situación de estructura, considerando que en las mismas actualmente los ciudadanos depositan su confianza obligándoles a desempeñarse de forma eficientemente.

En términos metodológicos esta investigación se basó en el método descriptivo, siendo la orientación básica, en responder la pregunta acerca de cómo es una determinada parte de la realidad objeto de estudio, además, el enfoque cuantitativo fue la base para conocer el comportamiento que tiene el liderazgo en estas empresas del tercer sector,



buscando detallar la relación o incidencia entre las variables planteadas en este estudio, planteando la hipótesis a resolver:

**Hi:** El Liderazgo contribuye al mejoramiento del clima organizacional.

Para aceptar o rechazar la hipótesis se indagó características propias de las personas, implementando un análisis para fines de la propuesta de investigación es sustancial examinar los jefes directos, mandos medios y gestores/as comunitarios. Describiendo su nivel adaptabilidad a cada situación, con las ventajas que permite evaluar claramente diversos aspectos de las dimensiones en el proceso investigativo, donde instituye Hernández et al. (2014):

Especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92)

En esta investigación es posible determinar el número de personas o población a utilizar, tomando como referencia a la corporación CACTU como estudio de caso, al ser miembro de las fundaciones de tercer tipo inscrito en el Registro Único de Organizaciones Sociales que trabaja en el principal cantón que existe en la provincia de Cotopaxi, corresponde a 22 personas siendo necesario aplicar la encuesta a toda la población considerada como muestra de estudio.

El instrumento de investigación fue el cuestionario con preguntas semi-estructuradas que apuntaron directamente a la obtención estratégica de datos, además fue necesario establecer un modelo de liderazgo recopilando información muy ineludible para el desarrollo del conocimiento de porcentajes de aceptabilidad, la encuesta sobre clima organizacional cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo.

Las opciones se construyeron con base en la escala de Likert utilizada sobre su nivel de probabilidad a las interrogantes determinando del mismo modo las posibles respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos, el cuestionario de simple aplicación con cómodas opciones aplicando a las personas encuestadas, definiendo las interrogantes en relación de las variables, dimensiones, categorías e incisos.

Algo determinante es la confianza del instrumento de recolección de información estableciendo la validez con su fiabilidad de las variables, se aplicó una prueba piloto para determinar si la estructura y comprensión está compuesta de acuerdo a la rigurosidad académica, consiguiendo la certificación de un experto en clima organizacional y liderazgo (ver anexo 3) calculando con el método de Alpha de Cronbach, resultado lo siguiente:

**Tabla 3** *Alpha de Cronbach*

---

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,841	65

---

Nota: Resultado de fiabilidad = 0,841

Los resultados de consistencia interna de Alpha de Cronbach obtenida en el procesamiento en el software SPSS fueron de 0.841 comprobando la validación del contenido considerando que la formulación de los ítems es aceptable, claramente definidos.

## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA.**

### **1.1. Antecedentes.**

Las empresas del tercer sector buscan de una forma u otra la manera de sobrevivir a los cambios de su entorno, el liderazgo es un factor interno que genera resultados en el rendimiento de cada trabajador estableciendo propuestas en las diversas tareas que afectan a la organización para alcanzar el éxito, el líder proporciona un ambiente laboral que influye en el desempeño; la presente investigación representa al liderazgo y su incidencia en las corporaciones sociales de Latacunga, asumiendo como principales antecedentes, la profundidad de fuentes de información, con rigor, validez académica, señalando el objetivo de estudio, el marco metodológico y las conclusiones primordiales.

Desde el punto de vista de Martínez (2001), “La globalización y la construcción social del tercer sector” analiza las teorías de las empresas del tercer sector, como recorren con todos los desafíos que se interponen en su accionar impuestos por la globalización, este artículo da claridades a la investigación contribuyendo con diferentes teorías concebidas sobre las empresas del tercer sector señalando los niveles de efectividad y modelos organizacionales que se aplican.

Para entender que es el tercer sector y que engloba estos términos se recurre al artículo con el título “¿Qué es el Tercer Sector?” donde Paiva, (2006) define:

Suele llamarse Tercer Sector un conjunto de instituciones cuya característica principal es ser privadas, pero no lucrativas y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el estado, ni por el mercado”. Se trata de un espectro altamente diverso de organizaciones que actúa dentro del sector no lucrativo (organizaciones no gubernamentales, fundaciones, comedores escolares, cooperativas, etc.), a la que los autores suelen denominar de diferentes modos, tales como: sector no lucrativo o sin fines de lucro, economía social o solidaria, tercera vía o tercer sector.” (p. 99)

La definición de este artículo citado establece los estudios de las diferentes teorías de las organizaciones sin fines de lucro o tercer sector dando nociones que trata este concepto con las complejidades que existe entre las diversidades de las instituciones que se manifiestan en los sectores sociales, pretendiendo dar cuestionamientos que existen en discusión.

Desde la posición de Gil e Ibarra (2014), “La incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial” donde citan a diferentes teorías de liderazgo con su posición filosófica psicológica, sociológica, de dirección, su corriente, definiciones, explicaciones, funciones, características, estableciendo la conclusión que todas las decisiones de la gerencia siempre están encaminadas con el propósito de llevar al éxito de las organizaciones en escenarios de competitividad.

El liderazgo como lo hace notar en su artículo científico Noriega (2008), “La importancia del liderazgo en las organizaciones”. Realiza una revisión histórica de la evolución del liderazgo, considerando a los líderes de las organizaciones dependen para crecer perdurando su influencia. Además, menciona los estilos con un papel fundamental en la persona que está al frente, contribuyendo a la búsqueda de información siendo de gran aporte al relacionar y analizar con aspectos que se desarrollan en el marco teórico de esta investigación y la propuesta en la perspectiva del líder.

Como plantea Becerra y Sánchez (2011), “El liderazgo en las organizaciones inteligentes” fundamenta una investigación documental, describe al líder dentro de las organizaciones inteligentes, tomando como punto de partida los efectos y circunstancias que han generado los cambios sociales, culturales, históricos, tecnológicos en los últimos años se han dado alrededor del mundo; por ello, es necesario conocer cómo operan los líderes en términos de su capacidad de influir, persuadir, motivar a sus seguidores. El liderazgo interviene en la formación, ejecución de la realidad del entorno empresarial cada vez es cambiante con el pasar del tiempo planteando que el líder y su asertividad son importantes concientizando en el desarrollo de estas personas en la administración.

Sostiene en su estudio Sánchez (2000), “Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo”, el objetivo fue analizar la teoría de Hersey y Blanchard define la dirección y efectividad de esta proposición, la aplicación a una muestra de 105 subordinados y 18 colaboradores del personal del área de bienestar social, concluyendo que no encontró diferencias estadísticas significativas entre mandos y subordinados en sus estilos preferidos la efectividad del liderazgo depende de la capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación en cada área de estudio.

Este artículo es de utilidad para el desarrollo de la propuesta debido a que es una base de conocimiento teórico sobre la aplicación del modelo de liderazgo situacional en las organizaciones permitiendo conocer de forma estadística, así también comprender como esta teoría ha aportado en el estudio realizado; siendo de gran aporte al relacionar los aspectos que desenvuelven en el marco teórico de la investigación.

Para entrar en detalle el clima organizacional en el tercer sector es necesario mencionar a Durán y Manteca (2012), “Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre administración y tercer sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales” toma un enfoque de conocimiento de los problemas que existe en una organización en concordancia con los clientes internos analizando las principales fuentes de satisfacción laboral, mejorando la salud psicosocial, bienestar, satisfacción de los empleados, identificando los factores que favorecen a incrementar el nivel de desempeño laboral. La investigación mencionada sustenta a la variable dependiente que se despliega objeto de estudio.

Castro y Lupano (2005). En su estudio “Teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional” manifiestan que, los líderes enfrentan desafíos en sus labores, con la reestructura de los pensamientos, las distintas culturas organizacionales, la incorporación de las empresas, estudiando desde la teoría del liderazgo transformacional. Los autores establecen la cohesión grupal que logran los líderes a los colaboradores mediante la motivación, el compromiso que le infunde a cada cliente interno, una vez que logran permite a la transformación de la cultura organizacional

para poder dar solución a los retos y dificultades. La investigación realizada por los dos autores confirma la existencia de diferentes culturas organizacionales, predominan distintos estilos de liderazgo así se puede decir que al tener el transaccional prevalece el líder orientado al cumplimiento a las reglas con su estilo directivo, en cambio en la cultura transformacional el predominio del líder es el participativo, democrático con la preocupación enfocada a los colaboradores.

En la investigación realizada por Rivera (2016), con el tema de “Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica”, menciona diferentes teorías de liderazgo fundamentadas en 68 artículos de Latinoamérica dando una descripción de la cultura organizacional y el liderazgo, con un estudio de tres teorías como son el transaccional, transformacional y situacional evidenciando el impacto que han tenido a través del tiempo.

Las investigaciones realizadas sobre el liderazgo y el clima organizacional se incorpora el desarrollo de elementos planteados en el trascurso del tiempo mediante la revisión de trabajos previos o que permitan tener un punto de partida como aporte, estos estudios caracterizan la influencia interpersonal e intrínseca vinculando a lograr objetivos permitiendo definir una presencia del líder y los colaboradores, el trato personal, la motivación laboral, el crecimiento, la obligación del cumplimiento de las tareas confiando en el liderazgo y su forma de cohesionar a las personas.

Se considera los criterios para diseñar el instrumento de evaluación y recopilación de información primaria del clima organizacional tomando la validez del cuestionario con base en la evidencia de la aplicación de la investigación de Segredo (2017). “Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud” contribuyendo al estudio con el cuestionario adaptado a la investigación con mediciones objetivas, validada, confiable siendo acorde a la misma línea organizacional caracterizada en los contextos de sin fines de lucro y ayuda a las personas en la gestión del cambio.

## **1.2. Fundamentación epistemológica.**

### **1.2.1. Liderazgo.**

### **1.2.2. Evolución del concepto del liderazgo.**

El liderazgo a través del tiempo evolucionó, desde la forma de guiar de los grandes líderes que en la historia marcan diferencia en la administración de las personas, planearon guerras, dominaron civilizaciones enteras, se retomará ejemplos de sobre el análisis evolutivo del identificando las cualidades del desarrollo humano.

**Tabla 4** *Evolución del liderazgo en el tiempo edad antigua.*

<b>Civilizaciones</b>	<b>Época</b>	<b>Aporte</b>
Sumeria	Siglo 50 y 49 a.C.	La evidencia del liderazgo con los sacerdotes, administraban los bienes dando cuentas de su gestión.
Egiptia	Siglo 25 a.c	Con su liderazgo y geometría lograron construir grandes edificaciones como la pirámide de Keops dirigidos por capataces.
Babilonia	Siglo 20 a.c	Se instituyó las regulaciones mediante conceptos legales administrativos donde daban importancia al control de las personas y los procesos.

*Nota:* Etapas que se transitó el liderazgo fuente (Estrada, 2007).

### **1.2.3. El liderazgo mediante las teorías organizacionales.**

Las investigaciones realizadas sobre las teorías organizacionales han evidenciado las gestiones administrativas con el fin de lograr los objetivos y metas en las empresas, es necesario realizar un recorrido por los orígenes de la administración, comprender la evolución hasta la actualidad del liderazgo y la importancia de ejercerla, donde los individuos que conforman una organización se esfuerzan diariamente para tener un compromiso basado en las teorías que a continuación se cita:

**Tabla 5** Teorías administrativas.

<b>Teoría</b>	<b>Autor</b>	<b>Aporte</b>
Administrativa científica.	Frederick W. Taylor (1911)	Establece que debe existir reglas de forma equitativa donde todos los miembros de la empresa deben seguir, dando la oportunidad de crecimiento, una buena remuneración enfocándose en la máxima prosperidad y productividad escogiendo a la persona correcta en los puestos de alto nivel.
Administración Industrial.	Henri Fayol (1916)	Creía que las grandes empresas necesitaban que el personal tenga una mayor organización facilitando reglas, principios y políticas que colaboren para resolver cualquier problema o necesidad, la administración es una función esencial permitiendo tener una capacidad de ejecutar las actividades por medio de los niveles jerárquicos.
Relaciones Humanas	Elton Mayo (1946)	Afirmó que las organizaciones no fracasan por la mala producción sino por las malas relaciones humanas, esta teoría establece un buen liderazgo se mantenía por el orden y control dentro del ambiente de trabajo con el buen trato al cliente interno trayendo buenos beneficios como la motivación, liderazgo de los directivos, comunicación efectiva.
Comportamiento	Herbert Simon (1947)	Menciona que la administración debe ser encaminada por políticas, objetivos y principios para la toma de decisiones es importante comprender a la empresa.
Nuevas relaciones humanas.	Abraham Maslow (1968)	Analiza a las organizaciones y las necesidades del personal para que funcionen correctamente interesándose en las actitudes, cualidades, sentimientos y escuchando a los trabajadores humanizando a la empresa mejorando la percepción en el clima organizacional.
Gestión del conocimiento	Nonaka y Takeuchi (1995)	Piensen que los nuevos conocimientos crean valor dentro de la empresa y difundirlo por todos los niveles jerárquicos empezando a innovar consiguiendo la estabilidad y reduciendo la incertidumbre.

*Nota:* El liderazgo a través de las teorías Palafox et al. (2020).



Para constituir el tema propuesto se fundamenta en teorías e investigaciones realizadas por diferentes autores, donde expresa cuál es el origen del liderazgo, desde el punto de vista de Ramírez (2013):

El origen del estudio sistemático de liderazgo empresarial puede situarse en los trabajos de Carlyle y Francis Galton durante el siglo XIX, quienes, en forma independiente, estudiaron las características personales de individuos que habían ascendido al poder y sentaron las bases para el desarrollo de las primeras teorías que, junto con explicar el liderazgo como fenómeno, pudieran proporcionar bases para desarrollar y perfeccionar las capacidades de líder entre los responsables de la toma de decisiones en las empresas. (p. 6)

En el artículo citado establece el análisis de las diferentes teorías del liderazgo en las empresas englobando un tema de vital importancia, los retos de las organizaciones deben enfrentar las situaciones cambiantes provocando cambios drásticos impactando en las relaciones tradicionales ante la temática abordada.

Agregando a lo anterior se indica Zaccaro como se citó en García (2015), “los líderes construyen la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales y planean e implementan las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas”. (p. 159)

Le liderazgo según Korman, Greenhaus y Badin 1977 citado en Mónica (2015), plantean “es generar que un individuo A persuade a B para que realice lo que A quiere. Sin embargo, se han presentado otras disposiciones para que se considere que A influye en B en algo que es bueno para ambos”. (p. 62)

#### **1.2.4. Definición de liderazgo.**

Extensas investigaciones y artículos relacionadas con el liderazgo han tratado de definirla, según Burns (como citó en Zuzama, 2014), señala “el liderazgo es el fenómeno más estudiado y la menos comprendida”. En la revisión bibliográfica el concepto de liderazgo con el tiempo las personas lo han pretendido definirlo como

Gómez-Rada (2002), “A través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano”. (p. 63)

De este modo las empresas se han preocupado en la calidad de los directivos, la forma de gestionar a los retos y metas planteadas en conjunto con su personal, es así que. Según Piqueras (2016):

El liderazgo tiene que ver con impactar positivamente, con cambiar el statu quo, con ir un paso más allá y atreverse a ver la realidad con nuevos ojos, con los ojos del desarrollo de personas, de un futuro más prometedor que el presente y de la ilusión por mejorar el mundo. Cuando todo esto se lleva a la práctica a través de distintos modelos y métodos, conseguimos liderar con efectividad. (p. 5)

El fenómeno social parece ser un logro ganado por medio del éxito que se ha desarrollado cualidades de dirigir así hablan Fernández y Quintero (2017):

Se dice que el liderazgo es un proceso donde se ejerce una influencia en otros, llamados seguidores, los cuales pueden ser: el entorno familiar, empleados, ciudadanos, vecinos, a través de una efectiva comunicación, y en la cual se logra transmitir una idea, una visión, una meta, unos valores, que son aceptados por quienes reciben el mensaje, que a su vez están dispuestos voluntariamente a seguir ese camino. (p. 57)

Según Chiavenato (2001), “Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada”. (p. 86)

Para López (2012), en su tesis sobre el “Liderazgo situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador. Aplicabilidad e impacto en la gestión” afirma.

El liderazgo busca entonces crear bases donde se desarrolle la decisión, las competencias de una gestión encomendada, al compromiso por cumplir sus obligaciones, con entusiasmo al contribuir al éxito de la

organización, para lo cual debe hacer diagnóstico de las necesidades y expectativas de sus colaboradores, que vaya cimentando la reingeniería siempre del pensamiento crítico, que ayude a la elaboración de guías sustanciales que ofrezcan soluciones a los retos que se presenten. (p.11)

El liderazgo es la influencia de las organizaciones en el entorno de las personas marcando por sus estereotipos, el modo de pensar, de sentir, incentivando a sus logros con el afán de demostrar el aumento de participación de los miembros, en los procesos y la toma de decisiones dentro de una empresa.

### **1.2.5. Tipos de Liderazgo.**

Las necesidades que atraviesan las organizaciones han demandado calidad y el reconocimiento dentro de su entorno existiendo muchas ventajas y también limitaciones en el liderazgo, en función de lo expuesto se realizará el estudio de los tipos de liderazgos que actualmente son más predominantes.

#### **1.2.5.1. Liderazgo transformacional.**

Busca inspirar al equipo por medio de una comunicación efectiva creando un ambiente de estimulación intelectual. El liderazgo transformacional es el proceso en el cual los “líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación”. Burns (citado en Fernández y Quintero, 2017):

Los seguidores de este tipo de líder sienten confianza, lealtad y respeto y debido a su calidad de ser transformacional, están dispuestos a trabajar con mayor ahínco de lo que se habría esperado. Estos resultados ocurren debido a que el líder transformacional ofrece a los seguidores algo más que el trabajo para beneficio propio; les proporciona una misión inspiradora, les transmite visión e identidad. El líder motiva y transforma a los seguidores a través de su influencia (a la que se suele referir como carisma), la estimulación intelectual y la consideración individual. Adicionalmente, el líder alienta a los seguidores para que

busquen y apliquen maneras nuevas y únicas de retar el statu quo, así como modificar el ambiente para reforzar el sentido de éxito. (p. 59)

El liderazgo es importante y se encamina con tendencia de impacto en la búsqueda del confort del equipo por medio de una comunicación efectiva, creando un ambiente de estimulación intelectual, motivando a sus seguidores a tener una mentalidad de interés colectivo según el estudio de Osses, (2008) destaca: “los líderes transformacionales son proactivos, elevan en sus seguidores la conciencia por los intereses colectivos trascendentes, y los ayudan a lograr metas extraordinarias.” Es así que las dimensiones del liderazgo transformacional y sus descripciones se observa en la tabla N° 7.

**Tabla 6** *Estilo de liderazgo transformacional.*

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Influencia idealizada	También llamada Carisma, corresponde al grado en el cual el líder se comporta de manera tal que provoca que los seguidores se identifiquen con él. Líderes carismáticos muestran convicción, apoyo y apelan a los seguidores en un nivel emocional.
Influencia idealizada atributos	Carisma socializado del líder (atributos carismáticos), si el líder es percibido como siendo confidente y poderoso, enfocado en ideales y ética de alto orden.
Influencia idealizada comportamientos	Acciones carismáticas del líder que están centradas en valores, creencias y un sentido de misión.
Motivación inspiracional	Grado en el cual el líder articula una visión que apela y estimula a los seguidores. Líderes desafían a sus seguidores con altos estándares, comunican optimismo acerca del futuro logro de objetivos, dando significado al trabajo.
Estimulación intelectual	Los líderes apelan al sentido de lógica y análisis de sus seguidores, desafiándolos a pensar en forma creativa para encontrar soluciones a problemas difíciles.
Consideración individual	Grado en el cual los líderes se preocupan por las necesidades particulares de cada uno de sus seguidores, actuando como sus mentores o entrenadores y escuchando sus necesidades.

*Nota:* Factores del liderazgo transformacional según Osses, (2008).

La tendencia con respecto a este liderazgo están ligados a ser parte de la cultura organizacional donde este estilo transformacional influye en el comportamiento de los

colaboradores con el fin de vincular creencias con la eficiencia y eficacia, derivando variables de impacto en la idealización, motivación, estimulación y conciencia.

#### **1.2.5.2.Liderazgo transaccional.**

Se centra en la organización del grupo, estableciendo una cadena de mando clara e implementando un enfoque fundado en recompensas de las actividades de gestión. El liderazgo transaccional según Fernández y Quintero (2017): “no está basado en una relación dar y recibir, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras”. (p. 58)

El papel del líder transaccional, estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Para ello, un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional. Así mismo, desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas pre establecidas por el líder, características fundamentales de este tipo de liderazgo (Bass, 1985 citado por Contreras y Barbosa, 2013, p. 159).

Las investigaciones a lo largo de la historia van evolucionando, “treinta años de investigación y muchos análisis han demostrado que los liderazgos transformacional y transaccional predicen positivamente los resultados de las variables del desempeño tanto a nivel individual como grupal” (Bass 2008 citado en Fernández y Quintero, 2017).

Según Contreras y Barbosa (2013): “los comportamientos del liderazgo transaccional y del transformacional, no son excluyentes entre sí, de hecho, pueden

presentarse simultáneamente en las prácticas directivas sin afectar un estilo de liderazgo característico”. (p. 159)

En la variable liderazgo transaccional con sus dimensiones trata que los subordinados relacionan un intercambio de recompensas por el cumplimiento de las actividades o tareas, enfocadas en el desempeño laboral condicionando la motivación en el logro de indicadores o la negatividad al no acatamiento de las metas y objetivos delegados a los colaboradores a continuación se menciona en la tabla N° 8 las dimensiones y descripción del liderazgo transaccional.

**Tabla 7** *Estilo de liderazgo transaccional.*

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Recompensa contingente	Grado en que los líderes establecen transacciones o intercambios constructivos con sus seguidores: el líder clarifica las expectativas y establece las recompensas por el cumplimiento de dichas expectativas.
Manejo por excepción	Grado en el cual el líder toma acciones correctivas sobre la base de los resultados de las transacciones líder-subordinado. La diferencia entre manejo por excepción activa y pasiva está en el momento de la intervención del líder:
Manejo por excepción activo	Corresponde a la vigilancia activa del líder que toma acciones correctivas con objeto de asegurar que los estándares se cumplan.
Manejo por excepción pasivo	Los líderes pasivos esperan que el comportamiento de sus seguidores haya creado problemas antes de tomar acción en el asunto, interviniendo sólo después que las complicaciones han ocurrido.

*Nota:* El liderazgo transaccional según Osses, (2008).

### **1.2.5.3.Liderazgo situacional.**

El liderazgo con mayor fuerza y mejor acogida por parte de las empresas es el situacional, está basada en diferentes modelos que se puede aplicar de en función a las

circunstancias de cada departamento donde los líderes elegirán, de acuerdo a las características de los miembros del equipo de trabajo. Como lo afirma Sánchez (2014):

Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales. (p. 436)

El modelo que plantea Hersey y Blanchard, de 1982 afirma que existe cuatro posibles estilos en la dirección de las empresas mostrando el nivel de control que un directivo despliega sobre sus empleados como es: el líder toma las decisiones, el líder toma la decisión y explica, el líder con sus subordinados toma las decisiones, los seguidores toman las decisiones, Sánchez (2014):

Ordenar (E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo. Persuadir (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide. Participar (E3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta. Delegar (E4) se caracteriza por dejar al subordinado visto como colaborador las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular. (p. 436)

El liderazgo situacional implanta la forma que el líder se adapta a las variables con base en la cultura organizacional con las dimensiones de su estilo como es ordenar, persuadir, participar y delegar conforme a la madurez de los subordinados ante esto se destaca en la tabla N° 9.

**Tabla 8** *Estilo de liderazgo situacional.*

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Ordenar	Se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
Persuadir	Se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o facilidad de cumplir con lo que se les pide.
Participar	Caracterizado porque el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y una planificación conjunta también.
Delegar	Se caracteriza por dejar al subordinado visto como colaborador las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de un particular trabajo.

*Nota:* Variables del liderazgo situacional según Osses (2008).

La teoría del liderazgo situacional implanta la forma que el líder se adapta a las variables con base a la cultura organizacional tomando en cuenta la madurez de los subordinados donde se evalúa la competencia, la experiencia, la motivación, el interés que cada colaborador, asumiendo el compromiso de ejecutar las tareas encomendadas; de esta manera la persona que se encuentra liderando el departamento o la empresa debe considerar su estilo de dirección, estableciendo su flexibilidad para ajustarse a la conducta, lo escrito dicta que el nivel de responsabilidad de guía laboral tiene relación con la disponibilidad del cliente interno.

El liderazgo situacional tiene una relación entre el líder y el colaborador, donde el líder se ajusta su manera de apoyo y dirección; el primer estilo se relaciona con el seguidor desarrollando un compromiso entre las dos partes, el segundo estilo se basa en la comunicación del líder con el seguidor detallando las tareas o actividades con los objetivos que se desea alcanzar; para poder comprender la clasificación de los diferentes estilos se puede visualizar de acuerdo a la figura N° 1, se precisa el grado de madurez de los subordinados en el modelo de Hersey y Blanchard.



Blanchard supo identificar que el líder debe asociarse con sus colaboradores garantizando la responsabilidad de las acciones tomadas de los subalternos, apoyándolos, motivando con una comunicación efectiva, concientizando las metas trazadas son pertenecientes de cada uno de los integrantes de la empresa en toda su estructura organizacional.

**Figura 1** Nivel de madurez de los componentes del equipo



Nota. La figura exhibe el nivel de madurez de los elementos del conjunto, para después adoptar un estilo de liderazgo acorde con la situación y nivel de madurez. Fuente: Pérez (2014).

#### 1.2.5.4. Cuadro comparativo de los tipos de liderazgos investigados.

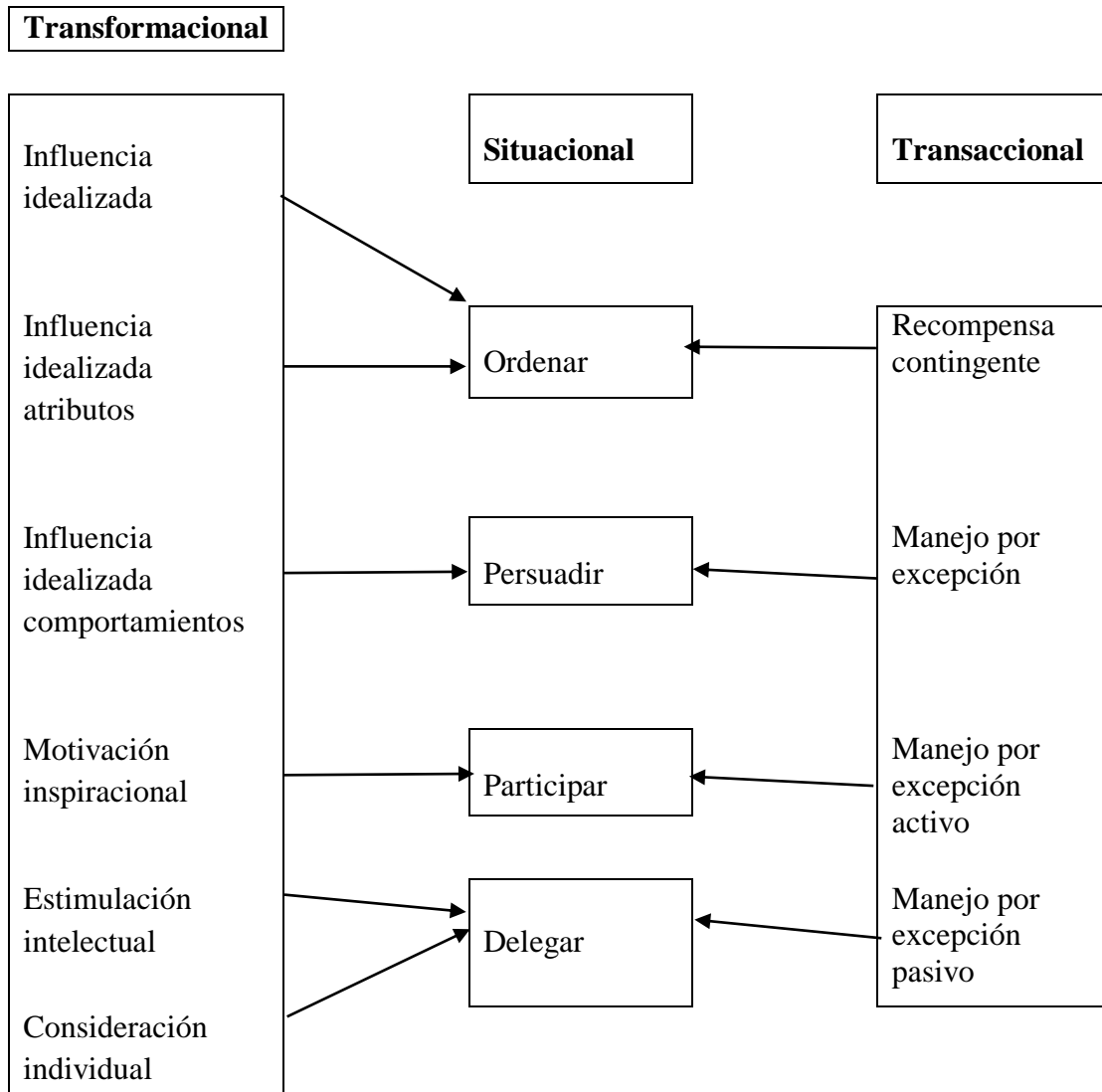
**Tabla 9** Cuadro comparativo de los diferentes estilos teorías de liderazgos.

Liderazgo	Dimensión	Factores que analizan	Ítems
Transformacional	Influencia idealizada	Se enfoca en los factores intrínsecos de las personas influye en el comportamiento vinculando creencias con la eficiencia y eficacia, derivando variables de impacto en la idealización, influencia, motivación estimulación y conciencia.	6
	Influencia idealizada atributos		
	Influencia idealizada comportamientos		
	Motivación inspiracional		
	Estimulación intelectual		
	Consideración		
Transaccional	Recompensa contingente	Se relaciona un intercambio de recompensas por el cumplimiento de las actividades, enfocadas en el desempeño laboral condicionando la motivación en el logro de indicadores o la negatividad al no acatamiento de las metas y objetivos delegados a los colaboradores	4
	Manejo por excepción		
	Manejo por excepción activo		
	Manejo por excepción pasivo		
Situacional	Ordenar	Tiene una relación entre el líder y el colaborador, donde el líder se ajusta su manera de apoyo y dirección	4
	Persuadir		
	Participar		
	Delegar		

Nota: Liderazgos más predominantes en las investigaciones realizadas.

**1.2.5.5. Alineación del liderazgo situacional con el transformacional y transaccional.**

**Tabla 10** *Relación del liderazgo situacional con los diferentes estilos de liderazgos.*



La flexibilidad de adaptación que tiene el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard para gestionar cambios anticipados valorando a los líderes y ajustándose a la personalización de las emociones con dirección, asesoramiento, por medio de una

recompensa siendo efectivos en las actividades incursionando en la motivación de los colaboradores creando un clima organizacional de confianza por medio de la comunicación colectiva auto gestionada, cumpliendo así una dualidad líder-colaborador, beneficiándose con el aprendizaje continuo entre las dos partes adquiriendo un potencial de liderazgo propias de las organizaciones que se pueden encontrar al mismo tiempo, pero lo primordial es la influencia que se puede tener y el éxito que se logra.

#### **1.2.5.6.Efectividad del líder.**

Una de las variables que establece por defecto el liderazgo situacional, se trata de la efectividad del líder, es difícil imaginar que un líder sea efectivo en una organización sin tener la experiencia para estar al frente de un equipo detallando las tareas a cumplir, así lo afirma en su artículo Baquero y Sánchez (2000), “El grado en que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién; y conducta de relación”. (p. 169)

Dentro de la efectividad del líder hay que considerar un aspecto, la resolución de los problemas, reflexionando el enfoque estratégico esencial para anticipar a las contrariedades sin que se deje asediar restando la capacidad del líder para una respuesta efectiva, siendo proactivos, pragmáticos porque deben tomar decisiones difíciles envolviendo un alto riesgo involucrando el bienestar de la organización, pero algunas de las medidas es posible delegar a los colaboradores que ya tienen un nivel de madurez que están capacitados, empoderados en la situación que se presenta. (Arana, 2009).

#### **1.2.5.7.Estilo de conducción.**

Para Hersey y Blanchard en la publicación “Liderazgo al más alto nivel” afirman que durante mucho tiempo se creía que existía dos tipos de estilos de liderazgo como son el Autocrático y Democrático, insistiendo que se puede implicar aún más definiciones: el líder toma las decisiones, el líder toma las decisiones y explica, el líder y subordinados toman decisiones en conjunto y los seguidores toman las decisiones.

#### **1.2.5.8.Adaptabilidad a las situaciones.**

El ser humano tiene la habilidad de adaptarse ante las situaciones que se le presentan en la vida, desde su evolución se caracteriza que en el tiempo los cambios representan retos de acuerdo al comportamiento de las personas generando una satisfacción, así lo afirma Chiavenato (2001).

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. (p.85)

La influencia que tiene las personas en el mismo individuo varía su adaptabilidad, si las diferentes variables que debe asumir para determinar los resultados de las metas trazadas indica el deseo de alcanzar los mejores indicadores, el grado de adaptabilidad del líder depende mucho de la efectividad en la toma de decisiones como describe Baquero y Sánchez (2000):

El grado en que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién; que se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar. (p.169)

La adaptabilidad se analiza por medio del nivel en que las respuestas del líder se adaptan a las situaciones que se le presenten y la toma de decisiones que pueda beneficiar a la organización a la que lidera.

### 1.2.6. Clima Organizacional.

El clima organizacional a lo largo del tiempo ha estado estrechamente ligado con la administración en su evolución enfocándose en los grandes pensadores pioneros que dieron sus aportes dando datos históricos con la descripción de diferentes escuelas para comprender hoy y ser aplicadas en las empresas.

**Tabla 11** *Clima organizacional según la escuela de administración científica y clásica.*

<b>Personajes principales</b>	<b>Aportaciones</b>
Frederick Taylor (1856-1915).	Desde el punto de vista económico reflexiono que es indispensable seleccionar al personal o trabajador de forma que esté capacitado para las actividades a realizar.
Henri Fayol (1916)	Evoluciono con el pensamiento administrativo enfocada en la organización como entidad productora de bienes y servicios. Estableció los 14 principios de la administración.

*Nota:* Escuelas científicas y clásicas, fuente (Arano et al. 2016)

**Tabla 12** *Clima organizacional según la escuela de relaciones humanas.*

<b>Personajes principales</b>	<b>Aportaciones</b>
Elton Mayo (1924-1933).	Realizó un estudio donde demostró que la productividad de los trabajadores depende de la atención que reciben por parte de los jefes, originando la aplicación de las ciencias del comportamiento en especial de la psicología.

*Nota:* Escuelas relaciones humanas Elton Mayo, fuente (Arano et al. 2016)

**Tabla 13** *Clima organizacional según la escuela estructurista.*

<b>Personajes principales</b>	<b>Aportaciones</b>
Max Weber (1950)	Establece en su pensamiento que la empresa debe ser estructural donde se gestiona las actividades a la jerarquía y ligados a la autoridad basadas en reglas y normas en una circunstancia del predominio de la burocracia.

*Nota:* Escuelas estructurista según Weber, fuente (Arano et al. 2016)

**Tabla 14** *Nacimiento del clima organizacional según la escuela conductista.*

<b>Personajes principales</b>	<b>Aportaciones</b>
Abraham Maslow (1968)	Afirmaba que las necesidades básicas humanas se presentan en la jerarquización de niveles según la importancia e influencia como son: Fisiológicas, seguridad, sociales, de estima y autorrealización.
Douglas McGregor (1960)	La teoría X y la teoría Y afirma que la mayoría de las personas están obligadas a trabajar y que a la fuerza deben ser controladas con amenazas y castigos, la Y establece que es responsabilidad de la dirección para crear las condiciones de trabajo para las personas puedan dar todas sus cualidades.
Renisis Likert (1980)	“Teoría de los sistemas de administración de Likert caracterizada en razón de cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de premios y castigos” (Arano et al. 2016)

*Nota:* Aporte de Maslow, Teoría X y Y, sistema de Likert fuente (Arano et al. 2016)

### **1.2.7. Primeras definiciones del clima organizacional.**

Las primeras definiciones del clima organizacional lo describen Uribe. 2005 (citado en Arano et al. 2016), “se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo

de más de 50 años se ha generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición”. (p. 12)

**Tabla 15** *Primeras definiciones del clima organizacional.*

<b>Personajes principales</b>	<b>Aportaciones</b>
Forehand y Gilmer (1964)	“Definen al clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización”
Taguiri y Litwin (1968)	“Consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación”.
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)	“Lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros”

*Nota:* Aporte de las primeras definiciones del clima organizacional. Arano et al. (2016).

### **1.2.8. Definición de Clima Organizacional.**

El clima organizacional está estrechamente ligado a la influencia del ambiente interno que la empresa proporciona a sus trabajadores expresando el grado de motivación permitiendo relacionar interés, colaboración, compromiso. Así lo comprende Chiavenato (2001), “el clima organizacional es un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, influye en su comportamiento”. (p.85)

Las características del medio ambiente son apreciadas de forma directa o indirecta por los colaboradores repercutiendo en el comportamiento laboral, interviniendo los factores del sistema organizacional y la conducta individual, las particularidades mencionadas son permanentes en el tiempo diferenciándose entre empresas formando



un determinado clima organizacional con variantes de productividad, satisfacción, rotación etc. Segredo et al. (2017)

El clima organizacional es medible al verificar el comportamiento de los trabajadores con la empresa, su grado de compromiso para cumplir las tareas como concluye Serrano y Potalanza (2014), “Se lo termina definiendo en base a las percepciones que tienen los trabajadores en cuanto a las características de su ambiente laboral y de qué forma estas los afectan al momento de realizar sus labores”. (p. 23)

Jiménez, (2011). Es la impresión que el colaborador o trabajador percibe en el medio laboral, esto ejerce una influencia directa en lo emocional y conductual de las personas que desempeñan una actividad afectando de una forma omnipresente cambiando su comportamiento de una forma positiva o negativa dentro de la organización. Según Chiavenato, (2001) el clima organizacional se refiere al “ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, aquellos aspectos que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros”. (p. 81)

Es la manifestación de variables que se identifican en cada uno de los colaboradores afectando de forma positiva o negativa en la productividad, se debe medir de acuerdo a las percepciones con sus dificultades existentes en la organización, influyendo en lo interno y externo de los procesos de sus labores para lograr las metas trazadas.

### **1.2.9. Dimensiones del Clima Organizacional.**

#### **1.2.10.1 Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer.**

EL clima organizacional según Contreras y Matheson (1984), demuestra que es “un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento”, se puede medir por medio de dimensiones basadas en cuestionario de Litwin y Stringer estableciéndolos en su instrumento de evaluación.

**Tabla 16** Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer.

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
Estructura.	El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen.
Responsabilidad.	El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar con los superiores.
Recompensa.	El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
Riesgo.	El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
Calidez.	La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
Apoyo.	La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados. Énfasis en el apoyo para enfrentar los problemas.
Normas	La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo
Conflicto.	El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista.
Identidad	El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.

*Nota:* Medición del clima organizacional con 50 ítems.

#### **1.2.10.2 Dimensiones del clima organizacional según Toro.**

EL clima organizacional se puede medir por medio de dimensiones a continuación se establece estudios identificando en cada uno permitiendo obtener conclusiones como define Toro, (1998) en su instrumento.

**Tabla 17** Dimensiones del clima organizacional según Toro, (1998).

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a la Tarea	Es la percepción que tiene la persona en desarrollar la tarea con orientación, variada y autónoma.
Orientación al Éxito	Considera el nivel de satisfacción por medio de la remuneración y los ascensos en el trabajo como indicador de los éxitos.
Adaptabilidad Social	Es el grado que una persona está dispuesta a acomodar su conducta a la filosofía de la organización.
Internalidad	Es la concepción que tiene el colaborador en la determinación como agente a controlar su vida.
Externalidad	Es el reconocimiento que tiene la persona por parte de otros individuos dentro de la organización.

*Nota:* Medición del clima organizacional con 22 ítems.

### **1.2.10.3 Escala de Clima Organizacional EDCO.**

La escala de clima organizacional EDCO utilizado por Salvador (2019), en su tesis de maestría que ha sido aplicada en otros países como son México, Cuba y Latinoamérica teniendo aceptación en sus 40 ítems, es un cuestionario de opción múltiple en la escala de Liker como son: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Muy pocas veces, Nunca, captando 8 dimensiones siendo estos: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

**Tabla 18** Dimensiones del clima organizacional Escala de Clima Organizacional EDCO.

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción.</b>
Relaciones interpersonales	Grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
Estilo de dirección	Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
Sentido de pertenencia	Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas
Retribución	Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
Disponibilidad de recursos	Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo
Estabilidad	Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo
Claridad y coherencia en la dirección	Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
Valores colectivos	Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto

*Nota:* Medición del clima organizacional con 40 ítems.

#### **1.2.10.4 Dimensiones del clima organizacional en los sectores de servicio ECOS.**

Las dimensiones en el clima organizacional lo valoran en los sectores de servicio constituyendo un factor importante para generar estrategias donde posibilita a los directivos a tener una visión más futura; contribuyendo a tener un instrumento de diagnóstico de su realidad cambiante al trabajar con personas, por lo tanto, el clima

organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Es por ello cuando se evalúa el clima, lo que se hace es determinar mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones Rodríguez, et al. (2010)

**Tabla 19** Dimensiones del clima organizacional en los sectores de servicio ECOS según Rodríguez, et al. (2010).

Dimensiones	Descripción
Dirección.	Proporciona la dirección orientada a las actividades de las áreas de trabajo siempre en mira al cumplimiento de los objetivos.
Motivación.	Son las reacciones entre las personas cuando se manifiestan en determinados estímulos de su entorno.
Reciprocidad o Compromiso.	Cuando el colaborador se encuentra involucrado e identificado con la institución manteniendo un compromiso con su trabajo.
Participación.	Es el proceso de integración en la comunicación conociendo las actividades que va a desempeñar y participando en la toma de decisiones.

*Nota:* Medición del clima organizacional con 65 ítems.

#### **1.2.10.5 Cuadro comparativo de los instrumentos de medición del clima organizacional investigados.**

Este estudio pone de manifiesto el impacto que el clima organizacional posee sobre las empresas del tercer sector y como puede influir en la misma en su proceso de mejora determinante para ajustarse a las condiciones de aspectos situacionales, es necesario, definir el instrumento para ser considerado que en la actualidad es una tendencia de

ámbito administrativo, apoyada en diferentes teorías de comportamiento organizacional.

**Tabla 20** Cuadro comparativo de los instrumentos de medición del clima organizacional.

<b>Autores</b>	<b>Enfoque de análisis</b>	<b>Factores que Analizan</b>	<b>N° de ítems</b>
Litwin y Stringer	Estructura. Responsabilidad. Recompensa. Riesgo. Calidez. Apoyo. Normas Conflicto. Identidad	Las restricciones, el número de reglas, controles la participación en la tomar las decisiones. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo	50
Fernando Toro.	Orientación a la Tarea Orientación al Éxito Adaptabilidad Social Internalidad Externalidad	Desarrolla la tarea con orientación, variada y autónoma satisfacción por medio de la remuneración adaptabilidad a la conducta de la filosofía organizacional.	22
EDCO.	Relaciones interpersonales. Estilo de dirección. Sentido de pertenencia. Retribución. Disponibilidad de Recursos. Estabilidad.	empleados se ayudan entre si jefes apoyan, estimula y dan participación empleados cuentan con la información,	40

	Claridad y coherencia en la dirección. Valores colectivos.		
ECOS Sectores de servicio Rodríguez, et al. (2010).	Dirección. Motivación. Reciprocidad Compromiso. Participación.	Dirección orientada a las actividades estímulos de su entorno. la comunicación conociendo las actividades	65

*Nota:* Instrumentos del clima organizacional.

Al comparar los instrumentos de medición del clima organizacional, el que más se ajusta a la investigación es la de sectores de Rodríguez, et al. (2010), permite medir el clima organizacional en los sectores de servicio ECOS, porque determina las dimensiones liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, las encuestas se determinará planes de acción para mejorar el clima, esta metodología es aplicable porque trabajan con personas y es un factor determinante para ser considerado ajustando a las condiciones de los aspectos situacionales.

El cuestionario está estructurado por preguntas claras que apuntan directamente a la obtención estratégica de datos, es necesario establecer un modelo de liderazgo recopilando información muy ineludible para el desarrollo del análisis, conocimiento de porcentajes de aceptabilidad, la encuesta sobre clima organizacional cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo constando de cinco dimensiones para cada variable. Para la variable “liderazgo” se constituyó la dimensión “efectividad del líder” (preguntas de la 01 a la 17), “estilo de conducción” (preguntas de la 18 a la 29), “adaptabilidad a las situaciones” (preguntas de la 30 a la 41). En la variable clima organizacional estaba la dimensión “Participación” (preguntas de la 42 a la 47), “Liderazgo” (preguntas de la 48 a la 53), “Motivación”. (preguntas de la 54 a la 59) y “Reciprocidad” (preguntas de la 60 a la 65)

### 1.2.10.6 Operacionalización de variables.

**Tabla 21** Cuadro de operalización de variables con sus dimensiones.

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Instrumento de recolección de datos
Liderazgo	Está determinado por la combinación de la <b>efectividad de un líder</b> , porque busca primero una amplitud en la organización, segundo en los distintos <b>estilos de conducción</b> y tercero <b>adaptabilidad a las situaciones</b> direccionas a cada individuo y a cada tarea. Conformando en un factor tridimensional.	Efectividad del líder.  Estilo de conducción  Adaptabilidad a las situaciones.	Organizar Dirigir Controlar  Fijar metas Ordenar  Retroalimentar Intercambiar	Cuestionario aplicado a los servidores y funcionarios de las fundaciones de tercer tipo de Latacunga.
Clima Organizacional	Es la manifestación de variables que se identifican en cada uno de los colaboradores afectando de forma positiva o negativa en la productividad.	Dirección. Motivación. Reciprocidad. Participación.	Relaciones interpersonales Condiciones de trabajo. Desarrollo organizacional. Comunicación.	Cuestionario aplicado a los servidores y funcionarios de las fundaciones de tercer tipo de Latacunga.

*Nota:* Variable independiente liderazgo situacional y dependiente clima organizacional.



### **1.3. Fundamentación del estado del arte.**

En los últimos cinco años el liderazgo y el clima organizacional han sido estudiados por distintas ramas de las ciencias sociales, entre las disciplinas se menciona la psicología, sociología, política o la ética; no se puede negar que estas materias son elementos esenciales en toda empresa, ya sea pública o privada donde los buenos líderes son quienes logran que los colaboradores tengan un mejor rendimiento, siendo motivados para ejercer su trabajo con entusiasmo dando así cumplimiento a los objetivos definidos de una entidad con o sin fines de lucro, se manifiesta diferentes teorías que han tratado sobre el liderazgo, que han intentado dar respuesta a las necesidades de las organizaciones a continuación, se detallan investigaciones relacionadas con el tema propuesto.

En la revista virtual destaca con su tema Pérez et al. (2015) “El liderazgo transformacional: la percepción de los seguidores en las organizaciones no gubernamentales de Antioquia”, presenta una investigación empírica que se caracterizó los componentes de ese tipo de liderazgo, observadas por los colaboradores para alcanzar los objetivos de estudio, aplicando un formulario válido, confiable, utilizando el proceso de apreciación a los seguidores del líder. Como resultado se logró comprobar que, en las ONGA, se percibe un estilo de liderazgo transformacional apoyado, entre otras, en las dimensiones acción, motivación y potencia, enfatizando las variables, inteligencia, moral y carisma.

Para continuar con el objeto de estudio se fundamenta en el artículo científico Galarza et al. (2017) “Estructura organizacional y estilos de liderazgo en cooperativas de ahorro y crédito de Pichincha”, correlaciona diferentes teorías de liderazgos como la de Laissez Faire y transformacional con la estructura organizacional cuya población fue las cooperativas registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en 2016 concluyendo en el tiempo se ha determinado que el líder posee varias características manteniendo una relación de orden social entre los seguidores y el líder con múltiples cualidades para encaminar los objetivos de la organización.

Otro de los aspectos que se debe estudiar es el clima organizacional en el tercer sector, en el trabajo de grado de Gómez (2017), “Clima Organizacional, Sentido del Trabajo y Sentido de Vida en una Compañía del Tercer Sector Económico”, describe la relación que existe entre el clima organizacional con el trabajo de las compañías del tercer sector económico, utilizando una metodología de investigación cualitativa donde los resultados encontrados describe la importancia que existe en los factores del clima organizacional con la motivación que tienen al trabajar en este tipo de instituciones ligadas al ámbito personal proyectos de vida ayudando a las demás personas.

En su tesis Pereda (2018), “Adaptabilidad del estilo de liderazgo en voluntarios de una organización sin fines de lucro”. (p. 2) Indica que es un tema amplio enfocándose en la conducta, siendo aceptado dentro de las organizaciones; su estudio descriptivo comparativo establece la facilidad de adaptación que tiene el liderazgo situacional con el voluntariado en una empresa del tercer sector identificando los diferentes estilos que se aplican a los colaboradores.

Los resultados que el estudio arrojó fue que las personas que son voluntarios, persuasivas; su adaptabilidad general es medio bajo reconociendo la variable participación en intercambios. Pereda (2018), recomienda que la relación de la población y la organización debe incrementar las variables para mantener un análisis más profundo debido a que continúa creciendo los participantes de voluntarios en esta empresa.

Para ilustrar un apoyo a la temática del clima organizacional se plantea la tesis de García (2018), “Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Constructora Jr. S.A.S en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander” fundamenta estrategias para un plan de mejoramiento del clima organizacional cubriendo la satisfacción laboral conllevando los beneficios de la productividad en las empresas, diagnosticando su situación y percepción de los empleados basadas en dimensiones concluyendo que la calidad del clima laboral es influyente para que el personal tenga un buen desempeño laboral, fomentando el sentido de pertenencia, generando compromisos a largo plazo en favor de la empresa.

La tesis “Factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral en la ONG llamados para servir, Pimentel” de Reque (2018), determina una correlación en las variables clima organizacional y desempeño laboral en una población de 19 individuos concluyendo que los integrantes de la empresa tienen habilidades blandas y su competencia interpersonal es baja y no existe un trabajo en equipo.

En la tesis de Salvador (2019), con el tema “Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, de la ciudad de Quito para el 2019”; aplica un instrumento para la evaluación del clima organizacional EDCO, sus resultados fueron que los factores deben mejorar son la comunicación, sentido de pertinencia y liderazgo.

Proponiendo un plan de fortalecimiento por medio de estrategias enfocadas en atender los factores que están en poca aceptación concluyendo que valores colectivos, liderazgo, compromiso, capacitación, factores que se encuentran dentro del rango promedio que en algunos casos presentan una baja aceptación por parte de los funcionarios.

Para fundamentar el tema de investigación se cita la tesis de Hinojosa (2019), donde hace una revisión teórica de los liderazgos autoritario, democrático, delegativo y la cultura organizacional donde concluye que el líder es capaz de influenciar en sus seguidores para que se sientan en un confort y bienestar de su clima organizacional con el deseo del mejoramiento continuo, logrando crear una cultura colectiva con unos clientes internos enfocados a desarrollar nuevas creencias, involucrados en las tareas dando su máximo potencial.

“Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento” tesis de Chung y Espinoza, (2020). Instituye la correlación de las variables de estudio, dando como resultado una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento.

### 1.3.1. Análisis. objetivos, hipótesis, estudios asociados y metodologías asociadas

**Tabla 22** *Análisis del estado del arte.*

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis/ Formulación del problema</b>	<b>Estudio Asociado</b>	<b>Metodología de Análisis</b>	<b>Año</b>
El liderazgo transformacional: la percepción de los seguidores en las organizaciones no gubernamentales de Antioquia	Afrontar los retos y cambios del presente, de tal forma que se garantice la sostenibilidad en el futuro.	En las ONGA, los seguidores perciben los componentes del liderazgo transformacional en el estilo del líder	Percepción a los seguidores del líder	Cualitativo y cuantitativo. Variables exploratorias para la observación del entorno	2015
Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha.	Determinar cualitativamente los estilos de liderazgo utilizado por los gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia Pichincha	La presencia e influencia del líder en estas instituciones cooperativistas.	Gestión Directiva, Administrativa y Social.	Estudio de Caso.	2017

Clima organizacional, sentido del trabajo y sentido de vida en una compañía del tercer sector económico.	Comprender la relación entre el clima organizacional, el sentido del trabajo y el sentido de vida en dos empleados de una compañía del tercer sector económico.	A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio	Relación entre las características personales y organizacionales.	Visión desde la lógica inductiva (cualitativa), enfoque teórico interpretativo, estudio de casos	2017
Adaptabilidad del estilo de liderazgo en voluntarios de una organización sin fines de lucro	Comparar la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los voluntarios de una organización sin fines de lucro según sus variables sociodemográficas y sociolaborales.	Existen diferencias significativas en la adaptabilidad del estilo de liderazgo de los miembros voluntarios de una ONG según sus variables sociodemográficas y sociolaborales.	Estilos de liderazgo	Cuantitativo, no experimental y transversal	2018

Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Constructora Jr. S.A.S en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander	Elaborar un plan de acción para mejorar el clima organizacional en la Constructora JR S.A.S.	¿Qué acciones mejoraran el clima organizacional en la empresa Constructora JR S.A.S?	Estrategias de mejoramiento del clima organizacional	Investigación es de carácter descriptivo, método inductivo;	2018
Factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral en la ONG llamados para servir, Pimentel 2018	Determinar los factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral en la ONG Llamados para Servir.	Los factores del Clima Organizacional afectan significativamente el Desempeño Laboral en la ONG “Llamados Para Servir”, Pimentel, 2018.	Clima Organizacional. Desempeño Laboral.	Descriptiva correlacional con un diseño no experimental de corte transversal.	2018
Propuesta de un plan de fortalecimiento del	El objetivo del presente estudio es determinar la situación actual del clima organizacional, como	Existe relación entre el clima organizacional y el incremento del	Clima organizacional y nivel de rotación de	Cuantitativa, postura cualitativa de diseño no	2019

clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, de la ciudad de Quito para el 2019	suma de factores, de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (CGPGE), tomando en consideración el nivel de rotación y su incidencia en el mismo.	índice de rotación del personal.	personal y directivos	experimental, Exploratorio y Descriptivo	
Liderazgo y cultura organizacional de las empresas en el siglo XXI.	Describir las principales teorías y estilos de liderazgo existentes en las organizaciones. Estudiar la relación que mantienen el liderazgo y la cultura organizacional.	¿Hay relación en el liderazgo y la cultura organizacional?	Cultura y liderazgo	Estudio bibliográfico,	2019

Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento	Estudiar la relación entre el LT y las prácticas de GC y determinar existe un efecto mediador de la CO en tales relaciones	Existe la relación entre el LT con la GC.	Cultura organizacional. Liderazgo Transformacional	Enfoque cuantitativo de tipo correlacional	2020
---	--	---	---	--	------

*Nota:* Revisión del estado del arte en los últimos 5 años.



Las investigaciones realizadas en los últimos 5 años referentes al liderazgo y el clima organizacional se han desarrollado en instituciones preferentemente de servicios, como son ONG, cooperativas de ahorro, empresas del tercer sector ejecutando un diagnóstico de las diferentes situaciones de estilos dando como resultados propuestas encaminadas a cumplir con el equilibrio entre liderazgo y clima laboral, la incidencia de estas dos variables sin duda fomenta el ambiente laboral, predominando la necesidad de alcanzar los objetivos, metas planificadas por medio del respeto en la actitud de los colaboradores enmarcando el buen trato, motivación de la dirección y liderazgo.

El análisis de las investigaciones con mayor relevancia describe las principales teorías y estilos de liderazgo existentes en las organizaciones, estudian la relación que mantienen el liderazgo y la cultura organizacional influyendo de forma positiva en la productividad se identifica relaciones interpersonales, condiciones de trabajo adecuadas, desarrollo organizacional y comunicación. Los investigadores por su parte han orientado sus estudios en generar información que permita diagnosticar las variables, realidad, situación de cada empresa que fueron sujetos de intervención proponiendo alternativas de gestión y estrategias para el fortalecimiento estructural.

La búsqueda de mejorar las debilidades presentadas dentro de cada caso estudiado, demuestran que existen una ruptura entre los lazos de los colaboradores y líderes dejando de lado la dualidad de una recompensa siendo efectivos en las actividades, incursiona en la motivación de los colaboradores creando un clima organizacional de confianza por medio de la comunicación colectiva y autogestión, cumpliendo así una dualidad líder-colaborador beneficiándose con el aprendizaje continuo entre las dos partes adquiriendo un potencial de liderazgo propio de las organizaciones que se pueden encontrar al mismo tiempo, pero lo primordial es la influencia que se puede tener y el éxito que se logra.

#### 1.4. Conclusiones Capítulo I

- La evolución de los modelos de liderazgo, su ejecución en el entorno de la empresa al pasar de la historia han generado cambios sociales, culturales, históricos y tecnológicos; la adaptabilidad a la realidad del ambiente depende de la asertividad en el desarrollo de las personas, siendo una plataforma para el conocimiento teórico sobre la aplicación de los estilos en las organizaciones permitiendo conocer cómo operan los líderes que posee un conjunto de cualidades innatas en términos de su capacidad de influir, persuadir, motivar a sus colaboradores así también comprender como han sido interpuestas estas teorías en el transcurso del tiempo con base en los resultados se han creado propuestas encaminadas a cumplir un equilibrio entre líder, seguidores y trabajo.
- Se fundamenta la investigación analizando las diferentes teorías promovidas en las empresas englobando los desafíos que deben enfrentar con las situaciones volubles, provocando cambios drásticos que impactan en las relaciones tradicionales en la temática abordada que en este caso es saber de una forma clara sobre el liderazgo y su influencia en el clima organizacional, la comprensión ha sido importante para los administradores sumando a los retos y oportunidades ofreciendo soluciones significativas.
- En los últimos cinco años el liderazgo y el clima organizacional han sido estudiados por distintas ramas de las ciencias sociales, entre las disciplinas se menciona a la psicología, sociología, política o la ética; también en asociaciones con o sin fines de lucro siendo el modelo de Hersey y Blanchard la que más se adapta con el tema de investigación propuesto, determina cuatro estilos con la madurez de los colaboradores se puede aplicar en las empresas del tercer tipo permitiendo la implementación de estrategias que se adecúen a la nueva realidad, presentado cambios significativos en cuanto a la gestión pues en el mundo globalizado se impone diariamente retos, exigencias, expectativas, necesidades que puede constituirse como un mecanismo situacional enfocado a mejorar el comportamiento de las personas.

## **CAPÍTULO II. PROPUESTA**

### **2. Diseño.**

#### **2.1. Título de la propuesta.**

Estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional, sistematizando el liderazgo situacional.

#### **2.2. Objetivos.**

- Realizar un análisis situacional del liderazgo y el clima organizacional, caso de estudio.
- Medir el liderazgo y clima organizacional del caso de estudio, priorizando los factores clave por medio de los modelos estudiados.
- Desarrollar estrategias con los aspectos del liderazgo y clima organizacional que requieren ser mejorados.

#### **2.3. Justificación.**

En un mundo globalizado las empresas del tercer sector tienen desafíos y oportunidades, con el avance de la tecnología estas necesitan líderes que enfrenten los retos en todos los niveles de su estructura organizativa, un hecho indiscutible es el liderazgo situacional, transformando todas las maneras de liderar de una forma individual, con base a un sistema retador como es el clima organizacional.

Al realizar las actividades con influencia del liderazgo por medio del clima organizacional, son variables a considerar en la formación de los líderes de acuerdo a las situaciones que se le presenta el constante aprendizaje va generando carácter para la toma de decisiones encaminando con nuevos rumbos en las organizaciones, estableciendo las ventajas empresariales. El aporte de cada uno de los colaboradores puede dar a los distintos niveles el compromiso condicional impulsando a ser más competitivos, es el reto que se debe emprender con la incertidumbre con la que afronta el líder.

El modelo de Hersey y Blanchard es uno de mayor uso en las empresas, en la investigación realizada constituye que se ha sometido pocas veces a una evaluación o probarlo en las organizaciones sociales, demostrando que es posible integrar su valoración intuitiva para la toma de decisiones, un liderazgo correcto establecido en los seguidores y del nivel de madurez donde es preciso concentrar los puntos en los que se puede tratar basando en un análisis de las situaciones determinadas de los componentes del equipo colaborador e inmediatamente adoptar un estilo propio adaptando a la realidad del medio.

El modelo afirma que existen dos estilos de líderes, de apoyo o colaborador donde genera las actividades, indica el trabajo a realizar lleva un control de los resultados, otro más directivo que promueve la participación del equipo para que favorezcan en la toma de decisiones aportando un valor de compromiso, la influencia que ejerce un cambio de actitud, implicando en la obtención de la tarea con la continuidad del mando, mejorando la productividad.

La propuesta de esta investigación se fundamenta en el valor teórico donde el implantar conocimiento en búsqueda de las características de las medidas que en los líderes distinguen como son la forma de influenciar en las masas, prevaleciendo con respeto, fuerza emocional, relaciones interpersonales, toma de decisiones oportunas, visión adaptando a la realidad y clima organizacional. Factores necesarios donde se pueda ejecutar de manera adecuada para tener ideas claras ante las oportunidades que se pueden presentar frente del líder.

La deficiencia en la calidad del clima organizacional en las empresas del tercer sector se pretende solucionar a través de la implementación de estrategias de mejoramiento, sistematizando el liderazgo situacional, con cada una de las dimensiones que lo componen, luego de un riguroso análisis derivado de la medición de las mismas; generando con ello muchos beneficios para el éxito de este sector.

Esta propuesta es particular para la CACTU su situación de gestión organizativa respecto al liderazgo y el clima laboral, puede que sea útil para otras empresas del tercer

sector con una realidad similar, pero es importante aclarar que se deben hacer las adaptaciones pertinentes, acorde a los resultados del diagnóstico que se realice en el momento.

## **2.4.Desarrollo de la propuesta**

### **2.4.1. Elementos que la conforman.**

#### **2.4.1.1.Análisis situacional del liderazgo y clima organizacional.**

La Corporación de Asociaciones de Cotopaxi y Tungurahua CACTU es una organización de base comunitaria que se fundó el 30 de abril de 2008, los objetivos de la corporación son agrupar en su seno a las asociaciones comunitarias de Cotopaxi y Tungurahua, así como también las sociedades de hecho que se encuentren trabajando en beneficios de los niños, niñas y adolescentes de estas provincias.

Esta gestión se implementa en 123 comunidades en 6 cantones de las provincias de Cotopaxi y Tungurahua, a través de la gestión de 7 asociaciones en atención a la gestión de derechos de 5.828 infantes, niñas, niños, adolescentes y jóvenes. En este contexto la prevención es una estrategia importante, por ello implementa programas que generan competencias en INNAJ, en un contexto de familias perseverantes, dirigentes capacitados y responsables, de comunidades fortalecidas y con organizaciones comprometidas.

La organización inicia un nuevo modelo de gestión para la implementación de modelos de programas el cual pretende fortalecer los procesos de aprendizaje desde distintos ecosistemas pedagógicos: comunitarios presenciales y virtuales, contando con 22 personas que laboran en cada uno de los sectores dispersados en las comunidades de Cotopaxi y Tungurahua mediante una gestión articulada de acciones con base en el desarrollo de capacidades, pero la corporación no ha realizado un análisis de su liderazgo y clima organizacional, pues no cuentan con instrumentos de medición por ende no se interesan por mejorarlo. Es decir, cumplen con algunos factores por inercia, ya que son parámetros que les existen por la aplicación de políticas y reglas aplicadas a sus empleados. Por lo tanto, es imperativa una medición exhaustiva por medio de un

instrumento probado y confiable que permita definir el estilo de liderazgo de los directivos y los caminos a seguir para mejorar el clima organizacional.

**2.4.1.2. Diagnóstico del liderazgo y clima organizacional Corporación de Asociaciones de Cotopaxi y Tungurahua (CACTU).**

La Corporación de Asociaciones de Cotopaxi y Tungurahua CACTU se aplicó la encuesta para conocer la percepción del liderazgo y el clima organizacional, en la población de 22 individuos, en contexto a los 65 ítems que miden las dos variables de estudio.

Las variables liderazgo y clima organizacional se formó un cuestionario validado por el juicio de expertos con las opciones para escoger basándonos en la escala de Likert, facilitando la evaluación de los resultados por métodos estadísticos. Se trató de un sondeo, sencillo, de fácil aplicación, definiendo las preguntas en la relación entre dimensiones con sus categorías e incisos.

Al ser una población pequeña menor a 30 personas el P valor del tipo de distribución se utilizó la prueba Shapiro-Wilk, permitiendo verificar si la población encuestada sigue o no una distribución normal dando como resultado el análisis estadístico es paramétrico, generando la siguiente tabla:

**Tabla 23 Prueba de normalidad.**

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	0.958	22	0.447
Clima Organizacional	0.957	22	0.430

Nota: P valor es superior a 0.05

Después de calcular las variables liderazgo y clima organizacional en la tabulación de las encuestas aplicadas, resultando los grados de P valor ce 0.447 liderazgo y 0.43

clima organizacional establece valores de significancia superior de 0.05 en las variables. Se aplica la prueba T de Student para la prueba de hipótesis.

**Ho:** El Liderazgo no contribuye al mejoramiento del clima organizacional.

**Ha:** El Liderazgo contribuye al mejoramiento del clima organizacional.

**Tabla 24** *Contraste de hipótesis.*

		Prueba T de Student							Sig.
		Diferencias emparejadas							(bilateral)
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	
					Inferior	Superior			
Par 1	Liderazgo – Clima organizacional	0.03404	0.38376	0.08182	-0.13611	0.20420	0.416	21	0.682

Nota: P valor es superior a 0.05

### **Contraste de hipótesis:**

Para poder constatar la hipótesis se aplicó el método de T Student donde el resultado estadístico arrojó como resultado 0.682, entonces se rechaza la hipótesis nula aceptando que el liderazgo contribuye al mejoramiento del clima organizacional, es decir que si la fundación mejora en los valores del liderazgo mejoran los grados del clima organizacional.

#### **2.4.1.3. Resultados de la medición del liderazgo y clima organizacional con la encuesta.**

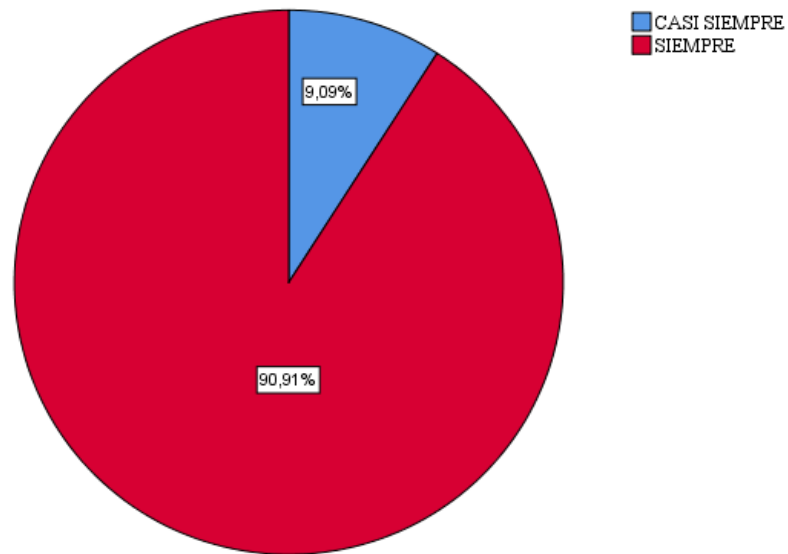
Una vez que se procesó la información levantada para medir el liderazgo y clima organizacional de la Corporación de Asociaciones de Cotopaxi y Tungurahua CACTU luego de tabular los datos por medio del sistema SPSS, para conocer el porcentaje de la variable independiente y dependiente que propone el instrumento, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 25** Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Siempre	2	9.1
	Siempre	20	90.9
	Total	22	100.0

Nota: Nivel de liderazgo.

**Figura 2** Nivel de percepción del liderazgo de CACTU.



Nota: Porcentajes de respuestas de liderazgo.

El 90.91% de los encuestados manifiesta siempre los directivos tienen un buen liderazgo en la corporación, mientras solo el 9.09% afirma casi siempre tienen un buen liderazgo lo cual representa casi la totalidad de los encuestados con una alta aceptación a este factor.

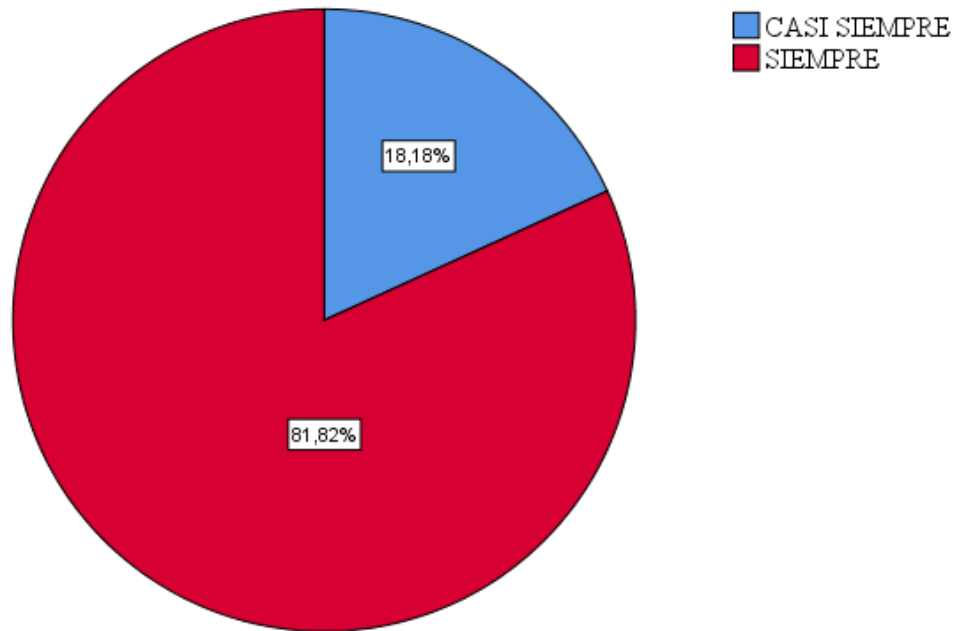
**Tabla 26** Clima organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Siempre	4	18,2
	Siempre	18	81,8
Total		22	100,0

Nota: Nivel de clima organizacional.



**Figura 3** Nivel de percepción del clima organizacional de CACTU.



Nota: Porcentajes de respuestas de liderazgo.

En este ítem el 81.82% de los encuestados respondió siempre han percibido un buen clima laboral en la institución, mientras que el 18.18% manifestó casi siempre, demostrando que la mayoría de los funcionarios de la CACTU se sienten involucrados con un buen clima organizacional.

Con base en la evaluación de las variables del liderazgo y el clima organizacional en la Corporación, se destacan que los factores asociados como son las dimensiones que serán evaluadas en cada uno de los apartados para verificar cuáles son las que necesitan un mejoramiento mediante estrategias que es la propuesta de la investigación.

#### **2.4.1.4. Medición del estilo de liderazgo mediante el modelo de Hersey y Blanchard.**

El liderazgo de Hersey y Blanchard se refiere a la forma que se pueda dar frente o adoptar uno o varias situaciones en los siguientes estilos; Dirigir (E1), Guiar (E2), Participar (E3) y Delegar (E4) todo esto depende de características como la situación y la madurez de los colaboradores. Para realizar el análisis de los estilos y madurez.

Para aplicar del modelo de Hersey y Blanchard se plasma con los resultados que arrojan las encuestas que se emplean a los diferentes niveles que conforman una organización social, el primero es a los jefes directos del caso de estudio permitiendo conocer la madurez de los colaboradores asumiendo un rol individual por cada sector o área con la aplicabilidad del tipo de liderazgo.

Este modelo está determinado por la combinación de la efectividad de un líder, porque busca primero una amplitud en la organización, segundo en los distintos estilos de conducción y tercero, adaptabilidad a los escenarios direccionas a cada individuo y tarea. Conformando en un factor tridimensional con la presente investigación se conoció el impacto que se producen en los colaboradores, cuando los directivos son capaces de utilizar un liderazgo situacional, que propicie a una mejor predisposición para mejorar su desarrollo profesional.

Al realizar la investigación del liderazgo de los integrantes del caso de estudio se procedió con la aplicación del test validada por Hersey y Blanchard en el libro, liderazgo al más alto nivel, estos resultados muestran el estilo de acuerdo a las situaciones por las cuales atraviesan en la empresa los miembros de los jefes directos y mandos medios.

Para la aplicación del test hay que implementar la guía que contiene tres partes: la sección del literal A, corresponde a responder las preguntas de liderazgo que se fundamenta en el modelo de Hersey y Blanchard, la sección del literal B establece revisar una base conceptual mínima para la comprensión de la teoría de los resultados que ha obtenido y la C le indicará como lograr su estilo, con base en pautas estructuradas de corrección.

### 2.1.1. Estructura del cuestionario de liderazgo situacional a ser aplicado.

**Tabla 27** Test de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard ajustado a la investigación.

Situación	Descripción	Usted Haría	
1	Últimamente sus colaboradores no están respondiendo a su diálogo amistoso y a su obvia preocupación por su confort y bienestar. Su productividad va decayendo. ¿Cuál cree que sería su decisión natural?	a	Enfatiza la atención de métodos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
		b	Propone la disponibilidad para que sus colaboradores presenten sus sugerencias, pero no presiona por involucrarse.
		c	Habla con sus colaboradores la necesidad del cumplimiento de las metas dando las razones para ello.
		d	Permite que sus colaboradores se desempeñen con total autonomía. No interviene.
2	Observa que sus colaboradores están mejorando su desempeño, son conscientes de sus responsabilidades y comienzan a efectuar sugerencias de las actividades a realizar. ¿Usted qué haría en este caso?	a	Establece una relación cordial con sus colaboradores asegurando que reciban la información para cumplir con sus metas, responsabilidades y escucha sus ideas.
		b	No hace nada y los deja actuar.
		c	Les hace sentir importantes e involucrados fundamentando los aspectos positivos de sus tareas.
		d	Enfatiza las directrices y recalca la consideración de los plazos para los trabajos y las tareas.
3	Los integrantes de su grupo de trabajo no pudieron arreglar un inconveniente por su propia cuenta. Comúnmente les dejá	a	Involucrar al grupo y juntos intentar arreglar los inconvenientes.
		b	Dejar que el grupo lo resuelva solo.

	solos. El desempeño del grupo y las relaciones entre personas fueron buenas en el pasado. ¿Cuál de las siguientes acciones sería su probable reacción?	c	Accionar rápida y firmemente para corregir la circunstancia y dirigir al grupo.
		d	Animar al grupo a trabajar en el inconveniente y apoyarlos en sus esfuerzos.
4	Está considerando un cambio, sus colaboradores siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos respetan la necesidad del cambio. ¿Cuál sería su actitud?	a	Permite que el grupo se involucre, informa la necesidad del cambio sin ser demasiado autoritario.
		b	Comunica los cambios y después provoca que se cumplan bajo una rigurosa supervisión.
		c	Facilita que el grupo establezca su propia guía y dirección.
		d	Integra a la solución y las sugerencias del grupo, pero dirige el cambio.
5	El desempeño del grupo estuvo bajando últimamente. Los integrantes no se encargan en alcanzar sus metas. La redefinición de los cargos laborales ha ayudado en el pasado. Siempre tuvo que recordarles que tienen que cumplir sus tareas a tiempo. ¿Usted qué haría en este caso?	a	Facilita que el grupo formule su propia guía y dirección.
		b	Establece a la solución las directrices del grupo, pero supervisando que se alcancen los objetivos.
		c	Reformula las responsabilidades y supervisa estrictamente.
		d	Permite que el equipo de trabajo se integre en la delimitación de metas, pero sin ser demasiado autoritario.
6	Usted es incorporado a un sector o departamento donde las operaciones son eficaces. El antecesor controlaba muy de cerca la circunstancia. Usted quiere sostener una circunstancia productiva, pero	a	Hacer lo que pueda para que el equipo de trabajo se sienta importante e implicado en todos los asuntos.
		b	Los plazos límites son importantes para los trabajos y tareas.

	le agradecería comenzar a humanizar el ámbito. ¿Cuál de las siguientes acciones sería su probable reacción?	c	Deja en libertad al equipo no interviene premeditadamente
		d	Conseguir que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero esta alerta que se alcancen los objetivos.
7	Se está teniendo en cuenta algunos cambios destacables en la estructura organizativa. Los integrantes del equipo de trabajo hicieron recomendaciones sobre la necesidad del cambio. El grupo fue eficiente y demostró elasticidad en sus ocupaciones. ¿Cuál sería su actitud?	a	Establece el cambio y supervisa estrictamente en las actividades.
		b	Participa con el grupo en el avance del cambio pero deja que los integrantes organicen la aplicación de las actividades.
		c	Estar dispuesto a llevar a cabo los cambios sugeridos, pero manteniendo el control de la implementación de las actividades.
		d	Deja las cosas como esta, evitando la confrontación.
8	Usted mira el desempeño del grupo de colaborador y sus relaciones internas son buenas. Usted se siente algo inseguro por la carencia de dirección del grupo ¿Qué cree que haría usted?	a	Dejar al grupo solo.
		b	Debatir la circunstancia con el grupo y después comenzar los cambios necesarios.
		c	Establecer medidas para dirigir a los colaboradores para que realicen sus actividades de una forma cierta.
		d	Exhibir que respalda al grupo en la controversia de la circunstancia y no verse autoritario.
9	A sido usted designado para que integre un comité que ha retrasado en presentar cambios muy importantes sus sugerencias en relación a la ejecución de algunos cambios deben ser tomadas en cuenta.	a	Deja que el grupo busque solo las soluciones a sus inconvenientes.
		b	Integra solución a las recomendaciones del equipo de trabajo, pero supervisa que se logren los objetivos.

	Además, el grupo no sabe con claridad sus propósitos. La asistencia a las reuniones fue escasa. Sus reuniones se convirtieron en tertulias sociales. Probablemente, ellos tienen el talento primordial para asistir. ¿Usted qué haría en una situación así?	c	Replantea las metas y objetivos supervisando cuidadosamente.
		d	Conseguir que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero esta alerta que se alcancen los objetivos.
10	Sus ayudantes comúnmente tienen la capacidad de responsabilizarse, no están respondiendo a su reciente redefinición de escenarios de estándares. ¿Qué cree usted que haría?	a	Facilita que el grupo integre en la redefinición de los niveles de estándares, pero sin tomar en sus manos el control.
		b	Incorporar las recomendaciones del grupo de colaboradores pero vigila que se cumplan los objetivos..
		c	Impide la confrontación por medio de no utilizar la presión y no intervenir.
		d	Integra a los colaboradores para las sugerencias del grupo, pero vigila que se alcancen los nuevos estándares.
11	Ha sido ascendido a un nuevo puesto de trabajo. El antecesor no se involucraba en los asuntos de los colaboradores. El grupo ha llevado muy bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas. ¿Usted qué haría?	a	Toma medidas para hallar que los ayudantes laboren de una forma correcta.
		b	Incentiva que los colaboradores se vean comprometidos en la toma de decisiones y fortalece las buenas ideas.
		c	Debatir el desempeño previo con el grupo de trabajo y después investigar la necesidad de prácticas novedosas.
		d	Continuar dejando libre al grupo.

<b>12</b>	Información reciente sugiere que hay algunas adversidades internas entre sus ayudantes. El grupo tiene antecedentes visibles por sus logros. Los integrantes han logrado acertadamente objetivos de extenso período. Han trabajado en armonía a lo largo del año. Todos están bien capacitados para la labor. ¿Usted qué haría en una situación así?	a	Intentar su propia satisfacción con los ayudantes e investigar la necesidad de ingresar novedosas prácticas.
		b	Facilita que los integrantes del grupo encuentren solos las resoluciones
		c	Actuar de forma rápida y firme para corregir y dirigir.
		d	Formar parte del inconveniente ofreciendo acompañamiento a los ayudantes.

*Nota.* Encuesta para evaluar el estilo de liderazgo situacional. Fuente: Rivas (2016).

**Instrucciones para evaluar:**

Al aplicar del test posee cuatro posibles acciones donde el jefe o mando medio responde con un círculo de acuerdo a la alternativa que mejor describe su comportamiento habitual frente a situaciones similares, aclarando que no es lo que debería hacer, sino lo que suele hacer obteniendo una fotografía de su propio estilo una vez que la persona evaluada termine se totaliza el número de círculos para cada sub-columna y colocar en los espacios correspondientes.

**Instrucciones para calcular los puntajes obtenidos:**

Al procesar la información obtenida en el test de liderazgo en las doce situaciones se debe encerrar en un círculo la alternativa que la persona evaluada seleccionó, columna I (Rango de estilo) y también en la columna II (Adaptabilidad del Estilo); una vez encerrado con un círculo en la tabla del instrumento de procesamiento de la información según el modelo de las acciones y alternativas, totalizar por cada sub columna y registrarlos en los espacios correspondientes a los totales en la tabla 28.

Después de obtener los resultados es necesario plasmar en el plano de acuerdo al rango y estilo que dependiente a la columna I y adaptabilidad del estilo de la columna II, finalizando con la señalización con el número que pertenece al gráfico tridimensional.

**2.1.1.1. Instrumento para el procesamiento de la información según el modelo**

**Tabla 28** *Guía de trabajo teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*

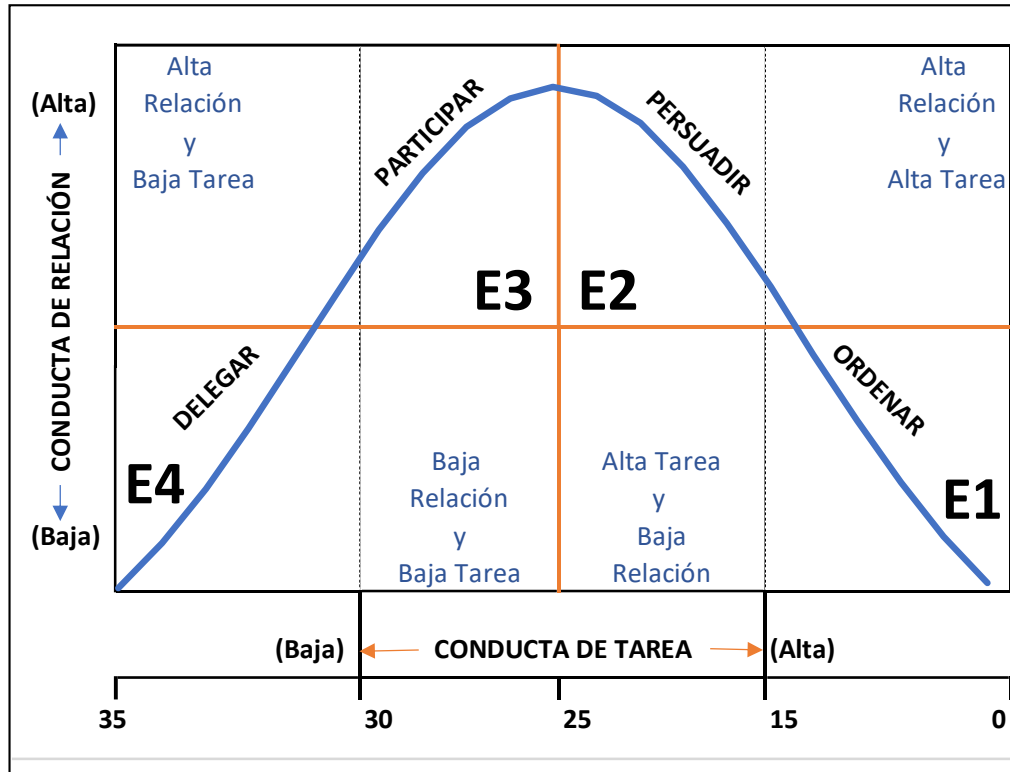
			COLUMNA I Rango de Estilo				COLUMNA II Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	+1	+2	+3		
			(1)	(2)	(3)	(4)	(A)	(B)	(C)	(D)		
<b>SITUACIONES</b>	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	<b>Multiplicar por :</b>					
							0	+1	+2	+3		*
Colocar aquí el total obtenido de la suma de las cantidades a, b, c y d, multiplicadas por los números señalados.												

*Nota.* Cálculo del instrumento de evaluación del liderazgo Situacional. Fuente Rivas (2016).



**2.1.1.2. Gráfico tridimensional según el modelo de liderazgo situacional.**

**Figura 4** Estilos de liderazgo



*Nota.* Nivel de estilo situacional.

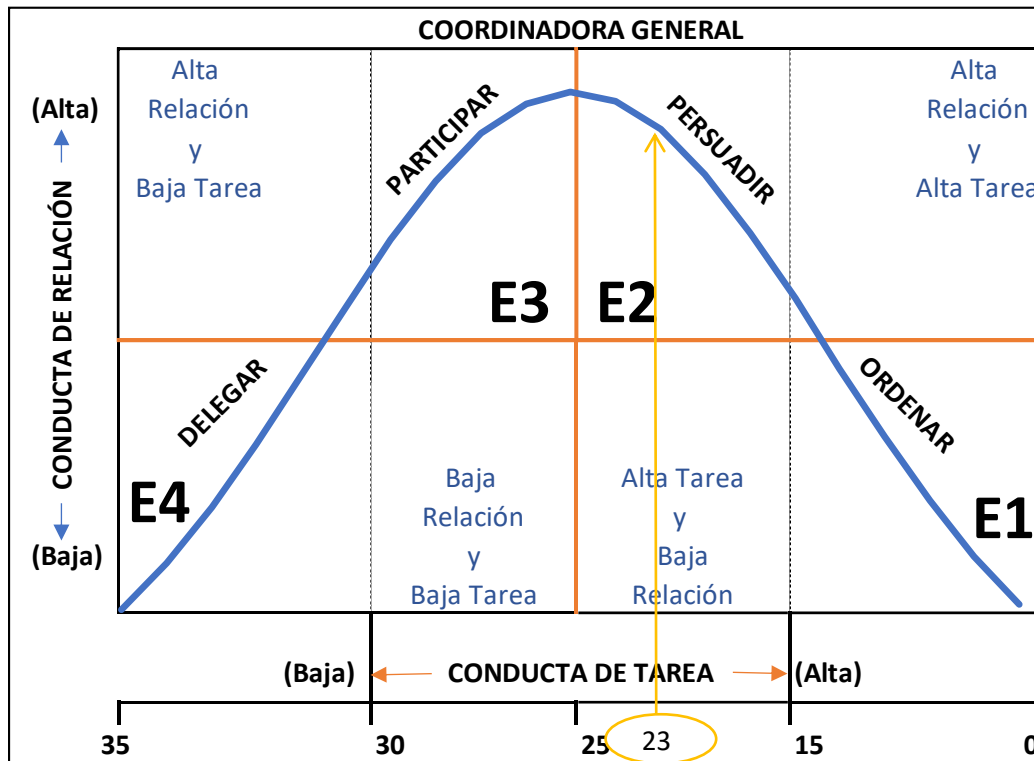
Los puntajes para medir el grado de adaptabilidad se encuentran en el rango de 30 y 35 estableciendo que es un líder con un alto grado de adaptabilidad. Si los rangos están entre 25 y 30 afirma que el líder tiene un nivel moderado de adaptabilidad, al obtener un puntaje inferior a 24, indican la necesidad de desarrollo para el mejoramiento de la destreza para forjar la madurez de la actividad y utilizar los comportamientos de los liderazgos apropiados.

**2.1.1.3. Aplicación del cuestionario a los niveles directivos.**

El test de liderazgo situacional adaptado al estudio se logró aplicar a la coordinadora general, coordinadora de patrocinio, oficial de aseguramiento y a la analista de finanzas de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Cotopaxi y Tungurahua CACTU dando los siguientes resultados.

**2.1.1.4. Evaluación e interpretación de los resultados obtenidos de la coordinadora general de la CACTU.**

**Figura 5** *Estilo de liderazgo Coordinadora General.*

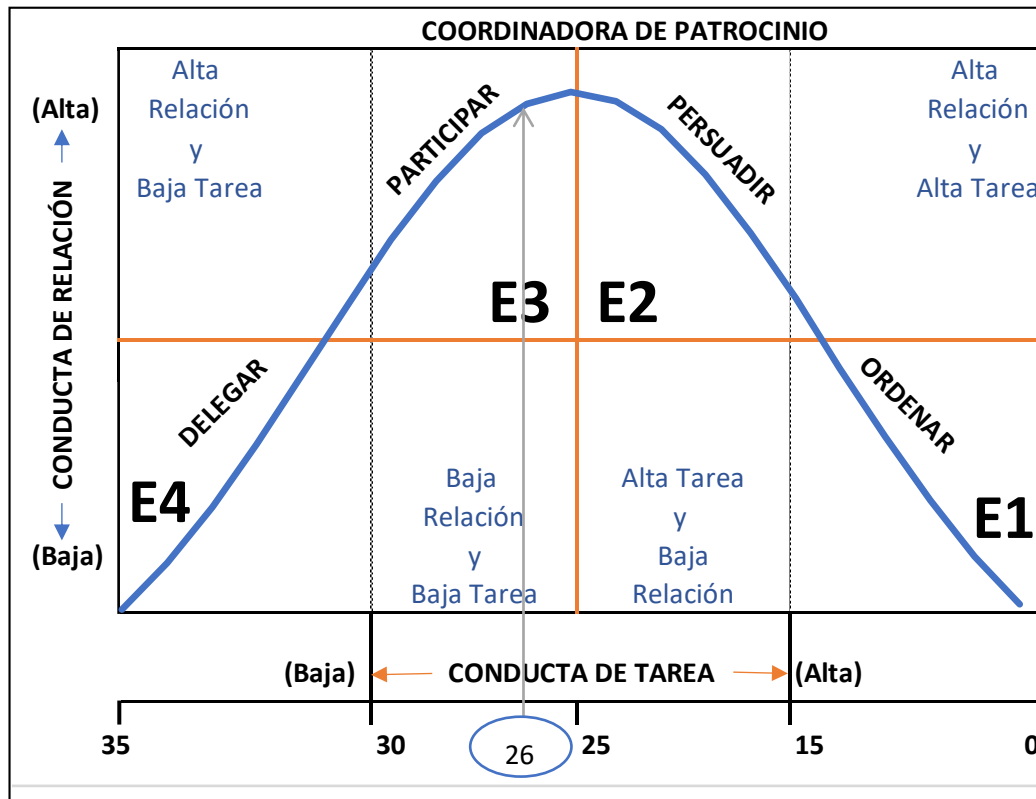


*Nota.* Nivel de estilo situacional persuadir.

De acuerdo a la aplicación del test de liderazgo situacional realizada a la dependencia de la coordinación general de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Cotopaxi y Tungurahua, reflejando 23 puntos plasmando en el gráfico en el cuadrante con estilo de liderazgo N° 2 que es persuadir; demostrando que el líder supervisa colabora con los miembros del equipo para que demuestren sus conocimientos en relación con sus actividades asignadas, redefine metas, está dispuesta a establecer relaciones de participación y enlace, los colaboradores poseen niveles bajos de competencias en sus funciones, modificando la motivación por consecuencia de la determinación y fundamentarse en el apoyo al líder.

**2.1.1.5. Evaluación e interpretación de los resultados obtenidos de la coordinadora de patrocinio de la CACTU.**

**Figura 6** *Estilo de liderazgo Coordinadora de Patrocinio.*

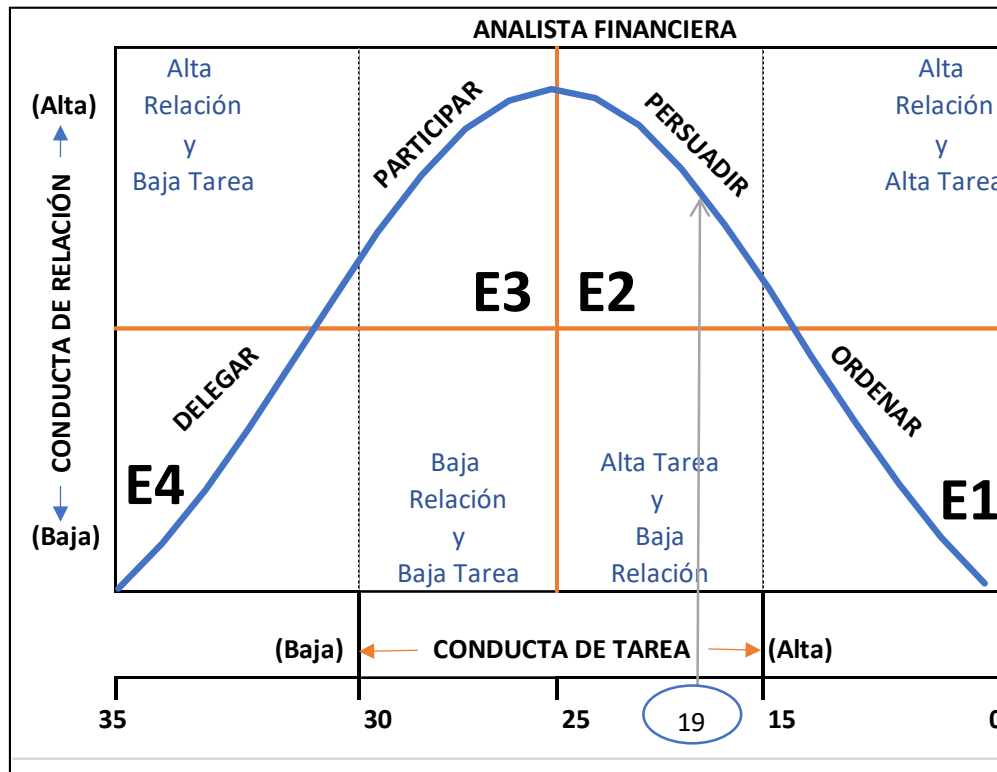


*Nota.* Nivel de estilo situacional.

En la aplicación del test de liderazgo situacional realizada a la dependencia de la coordinación de patrocinio de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Cotopaxi y Tungurahua, reflejó 26 puntos plasmando en el gráfico en el cuadrante con el estilo de liderazgo N° 3 que es participar; demostrando así que el líder interviene en un asesoramiento, dando mayor jerarquía a los esfuerzos y rendimientos de los colaboradores a su cargo definiendo el incremento de los niveles de las competencias ante el grupo de trabajo, fomentando la participación, la responsabilidad integral, consiguiendo mayor adaptación a las situaciones, gestionando una mejor forma la integración del grupo que dirige.

**2.1.1.6. Evaluación e interpretación de los resultados obtenidos de la analista de finanzas de la CACTU.**

**Figura 7** Estilo de liderazgo la analista de finanzas.

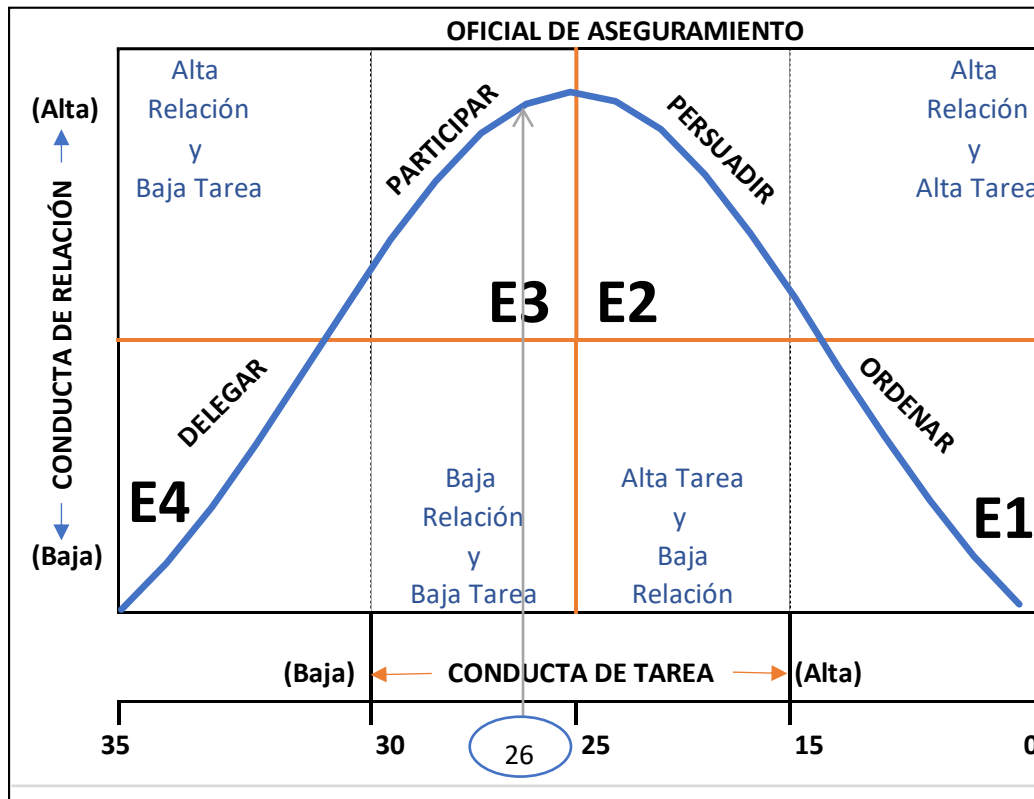


*Nota.* Nivel de estilo situacional persuadir.

De acuerdo a la aplicación del test de liderazgo situacional realizada a la dependencia de analista de finanzas de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Cotopaxi y Tungurahua, donde se refleja 19 puntos plasmando en el gráfico en el cuadrante con el estilo de liderazgo N° 2 que es persuadir; demostrando así que el líder supervisa, colabora con los miembros del equipo para que demuestren sus conocimientos en relación con sus actividades asignadas, redefine metas, está dispuesta a establecer relaciones de participación y enlace, los colaboradores poseen niveles bajos de competencias en sus funciones, modificando la motivación por consecuencia de la determinación para fundamentarse en el apoyo al líder permitiendo conceder muchas actividades, pocos relaciones en la dirección y apoyo.

2.1.1.7. Evaluación e interpretación de los resultados obtenidos del oficial de aseguramiento de la CACTU.

Figura 8 Estilo de liderazgo del oficial de aseguramiento.



Nota. Nivel de estilo situacional participar.

En la aplicación del test de liderazgo situacional realizada a la dependencia del oficial de aseguramiento de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Cotopaxi y Tungurahua, donde se refleja 26 puntos plasmando en el gráfico en el cuadrante con el estilo de liderazgo N° 3 que es participar; demostrando así el líder interviene en un asesoramiento dando mayor jerarquía a los esfuerzos y rendimientos de los colaboradores a su cargo definiendo el incremento de los niveles de las competencias ante el grupo de trabajo, fomentando la participación y la responsabilidad integral consiguiendo mayor adaptación a las situaciones gestionando de la una mejor forma la integración del grupo que dirige el líder comunica y facilita las cosas.

**2.4.1.5. Medición del clima organizacional mediante el modelo ECOS de Rodríguez.**

Al establecer la medición de las variables clima organizacional según el modelo ECOS de Rodríguez, et al. (2010), se formó un cuestionario validado por el juicio de expertos con las opciones para escoger con base en la escala de Likert, facilitando la evaluación de los resultados por métodos estadísticos. Se trató de un sondeo, sencillo, de fácil aplicación, definiendo las preguntas en la relación entre dimensiones con sus categorías e incisos.

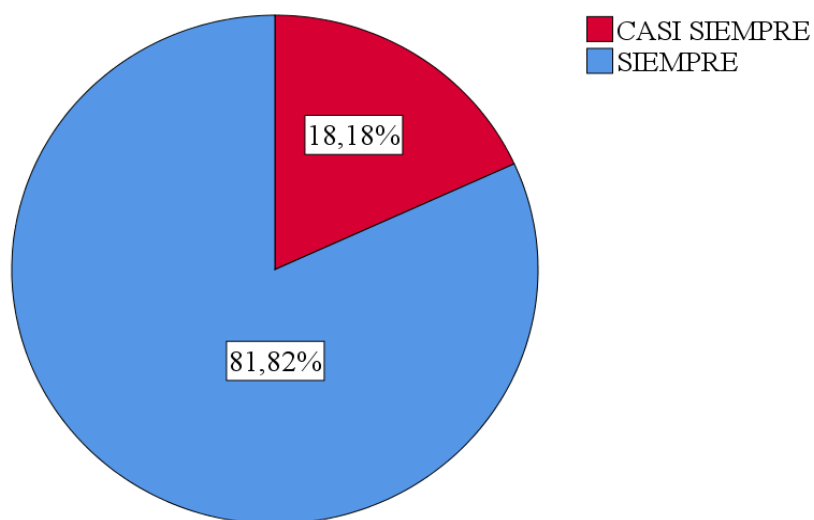
- **Dimensión Dirección.**

**Tabla 29** Nivel de dirección.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Siempre	4	18,2
	Siempre	18	81,8
	Total	22	100,0

Nota: Nivel de clima organizacional.

**Figura 9** Nivel de percepción de dirección de CACTU.



Nota: Porcentajes de respuestas de dirección.

En las respuestas a la primera dimensión se evidencia que existe un alto porcentaje que considera que los miembros de la corporación perciben una buena dirección. Sin embargo, existe un 18.18% que consideran en el rango de casi siempre tienen una buena dirección, si bien es un poco subjetivo es importante conocer la manera como se siente cada individuo en la coordinación.

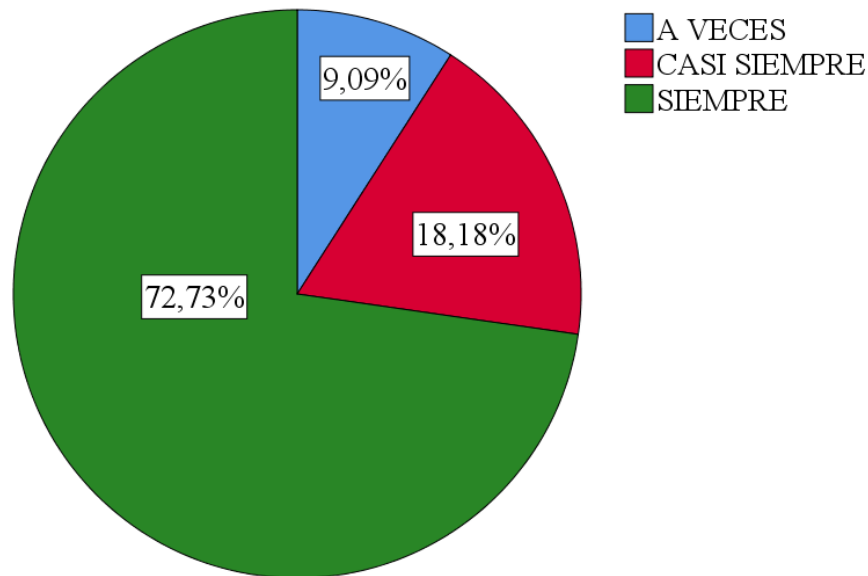
- **Motivación.**

**Tabla 30** Nivel de Motivación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A Veces	2	9,1
	Casi Siempre	4	18,2
	Siempre	16	72,7
	Total	22	100,0

Nota: Nivel motivación.

**Figura 10** Nivel de percepción de motivación de CACTU.



Nota: Porcentajes de respuestas de motivación.

En los ítems de motivación demuestra que el 72.73% de los encuestados considera que el grupo de trabajo siempre está motivado en sus condiciones de trabajo, el 18.18%

casi siempre y el 9.09% a veces. En términos generales, los resultados de la dimensión motivación se encuentran dentro de un puntaje alto. Se debería trabajar en cuanto a la relevancia que se da a la opinión de los colaboradores para incrementar con estrategias.

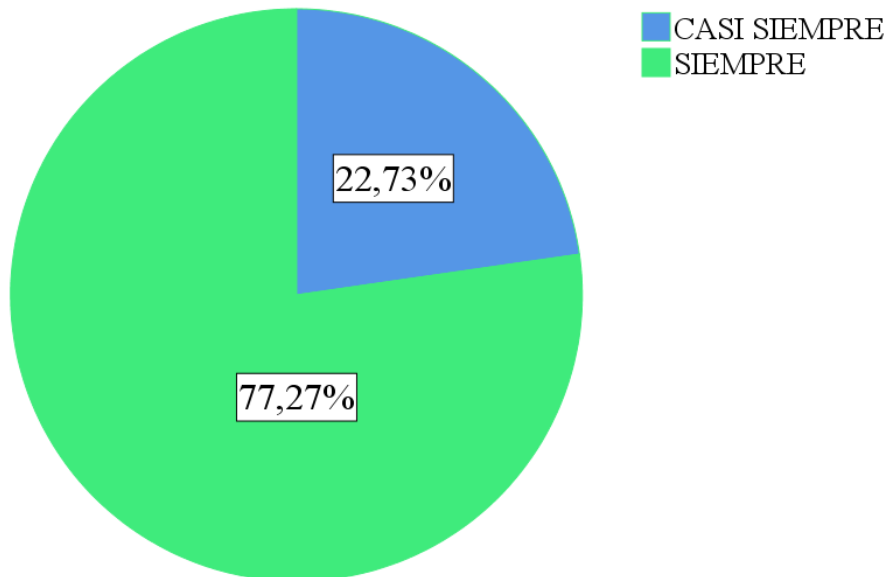
- **Reciprocidad.**

**Tabla 31** Nivel de Reciprocidad.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Siempre	5	22,7
	Siempre	17	77,3
	Total	22	100,0

Nota: Nivel de reciprocidad.

**Figura 11** Nivel de percepción de reciprocidad de CACTU.



Nota: Porcentajes de respuestas de reciprocidad.

En las respuestas a la dimensión reciprocidad se evidencia que existe un alto porcentaje que considera que los miembros de la corporación son recíprocos, sin embargo, existe un 22.73% que se encuentra en el rango de casi siempre están comprometidos en el desarrollo organizacional.



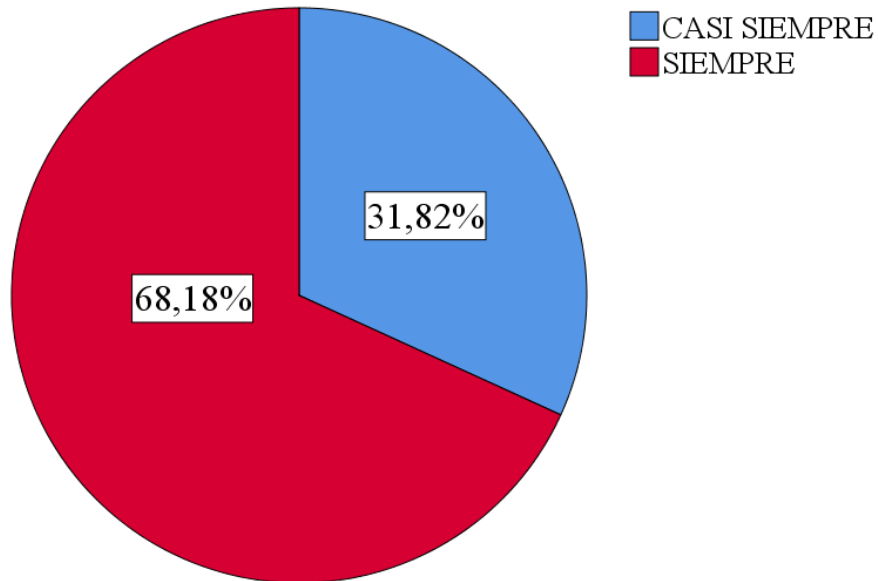
- **Participación.**

**Tabla 32** Nivel de Participación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi Siempre	7	31,8
	Siempre	15	68,2
Total		22	100,0

Nota: Nivel de participación.

**Figura 12** Nivel de percepción de participación de CACTU.



Nota: Porcentajes de respuestas de participación.

En los ítems del nivel de participación demuestra que el 68.18% de los encuestados considera que el grupo de trabajo siempre son tomados en cuenta en la participación de la toma de decisiones, el 31.82% casi siempre participan. En términos generales los resultados de la dimensión se encuentran un puntaje alto que no se sienten participes en la organización, se debería trabajar en cuanto a la relevancia que se da a la opinión de los colaboradores.

## **2.2.Explicación de la propuesta.**

### **2.2.1. Estrategias para el fortalecimiento el clima organizacional de la Corporación de Asociaciones Comunitarias de Cotopaxi y Tungurahua sistematizando el liderazgo situacional.**

En este apartado con base en los resultados del diagnóstico realizado en la investigación se plantean estrategias para el mejoramiento de las dimensiones del clima organizacional sistematizado con el liderazgo situacional exponiendo mejoras sugeridas ejecutándolas con un proceso conduciendo a los logros esperados con el fin de corregir los problemas identificados en el caso de estudio Corporación de Asociaciones Comunitarias de Cotopaxi y Tungurahua “CACTU”, las estrategias creadas están fundamentadas en los factores, el plan sugiere siete que se puede verificar en las dimensiones que se van a gestionar.

Para lograr la implementación de la propuesta se establece bajo parámetros de optimización, evaluación de indicadores, recursos disponibles para ser establecidas en vista que la corporación dispone de recursos aprobados con antelación, sin embargo, se pretende que las estrategias que no se pueda aplicar deben ser planificadas para el próximo presupuesto que va ser aprobado, tomando decisiones abriendo la oportunidad para mejorar las dimensiones estudiadas como son las que contiene el liderazgo efectividad del líder, estilo de conducción, adaptabilidad a las situaciones, y en el clima organizacional en dirección, motivación, reciprocidad, participación.

### 2.3.Premisas para su implementación.

#### 2.3.1. Estrategias para el fortalecimiento el clima organizacional sistematizando el liderazgo situacional.

**Tabla 33** Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión efectividad del líder.

Efectividad del Líder								
<b>Incidencia de no aplicar la dimensión:</b> Comunicación ineficiente, falta de compromiso, disminución a la confianza, falta de alineamiento, falta de una visión clara, falta de capacidad de ejecución, una cultura organizacional dada por supuesto.								
Estrategia	Objetivo	Actividades	Plazo			Recursos	Indicadores	Responsables
			LP	MP	CP			
Desarrollo de nuevos métodos de operación.	Desarrollar las competencias de liderazgo para los directivos	Capacitar a los jefes y mandos medios sobre mecanismos implementadores para que fomenten el trabajo en equipo.		x		Computador. Experto en Liderazgo. Proyector. Material de oficina. Sala de conferencias.	Número de sesiones = (nº de reconocimientos realizados al personal en las sesiones de liderazgo/participaciones) x 100	Coordinadora Recursos Humanos Analista Financiera
Formar líderes de equipo	Involucrar a los	Identificar en los colaboradores		x		Computador. Proyector.	Número de sesiones = (nº de	Coordinadora Recursos

basado en manejo grupal para estimular la conformación de equipos efectivos	empleados, aceptando las responsabilidades, aprovechando las oportunidades.	las personas que tengan los perfiles de liderar como puntos focales de actividades. Nombrar como puntos focales de actividades y responsabilidades.				Material de oficina. sala de conferencias	reconocimientos realizados al personal en las sesiones de liderazgo/participaciones) x 100	Humanos
Implementar la herramienta Balanced Scorecard	Generar valor y empoderamiento utilizando herramientas de medición estratégica	Medir la ejecución presupuestaria del Plan operativo anual y programático asignado.		x		Computador. Proyector. Material de oficina. Sala de conferencias	Ejecución plan de mejora= (n° de usos de cmi / n° de acciones de mejora realizadas) x 100	Coordinadora Recursos Humanos Analista Financiera

	fomentando el liderazgo y trabajo en equipo. Socializar el nivel de ejecución con los colaboradores. s.							

Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad del estudio de caso tomando en cuenta las recomendaciones de Rodríguez, et al. (2010). Intervención para optimizar la efectividad del líder en beneficio de sus colaboradores.

**Tabla 34** Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión estilo de conducción.

<b>Estilo de Conducción</b>								
<b>Incidencia de no aplicar la dimensión:</b> Comunicación ineficiente, falta de compromiso, disminución a la confianza, falta de alineamiento, falta de una visión clara, falta de capacidad de ejecución, una cultura organizacional deficiente.								
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo</b>			<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsables</b>
			LP	MP	CP			
Cursos de liderazgo para los directivos.	Desarrollar las competencias de liderazgo para los directivos	Contratar un experto en el tema de liderazgo.			x	Computador. Experto en liderazgo. Proyector. Material de oficina. Sala de conferencias.	Número de sesiones = (nº de reconocimientos realizados al personal en las sesiones de liderazgo/participaciones) x 100	Coordinadora Recursos Humanos Analista Financiera
Lluvia de ideas	Aprender a preparar un modelo de datos.	Establecer objetivos de mejora/innovación.			x	Computador. Material de Oficina. Sala de conferencias.	Número de participaciones del equipo= (nº de proyectos	Coordinadora Recursos Humanos Analista Financiera

		Fomentar a que los colaboradores planteen propuestas e iniciativas sobre un tema concreto.				Base de datos de ideas.	donde participaron los colaboradores/nº de proyectos realizados en el año) x 100	
Buzón de sugerencias	Promover la participación de los colaboradores activando el buzón de sugerencias y reuniones con el propósito de entablar ideas.	Activar el buzón de sugerencias en la corporación. Estudiar cada mes las sugerencias dadas por los colaboradores.			x	Buzón de sugerencias. Computador. Material de oficina.	Mejora de comunicación= (número de sugerencias/ resultado en el diagnóstico actual) x 100.	Coordinadora Recursos Humanos Analista Financiera

		Proponer acciones de mejora.						
--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--

Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad del estudio de caso con el propósito de generar valor y empoderamiento utilizando herramientas y técnicas para fomentar el estilo de dirección y trabajo en equipo relaciones laborales en beneficio de sus colaboradores.



**Tabla 35** Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión adaptabilidad a las situaciones.

<b>Adaptabilidad a las Situaciones</b>								
<b>Incidencia de no aplicar la dimensión:</b> Baja motivación, desempeño, poca productividad y deficiencia en el compromiso del colaborador.								
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo</b>			<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsables</b>
			LP	MP	CP			
Visión estratégica	Definir el rumbo de la empresa, planteando objetivos comprensibles y ejecutables en pro del bienestar organizacional.	Realizar planificaciones mensuales de actividades.  Monitoreo de las actividades cumplidas en el mes			x	Computador Recursos financieros Material de oficina	Actividades cumplidas= (n° de actividades Planificadas /n° de actividades cumplidas) x 100	Coordinadora General.

Direccional mient estratégico	Garantizar que todos conozcan con precisión la razón de ser de la empresa.	Capacitar a los jefes y mandos medios sobre mecanismos implementadores para que fomenten el trabajo en equipo.		x		Computador Recursos financieros Material de oficina	Ejecución plan de mejora= (nº de acciones de mejora realizadas/ nº de acciones de mejora programadas) x 100	Coordinadora General.
-------------------------------------	--	--	--	---	--	---	---	-----------------------

Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad del estudio de caso tomando en cuenta las recomendaciones de Rodríguez, et al. (2010). Intervención para optimizar la adaptabilidad a las situaciones.

**Tabla 36** Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión dirección.

<b>Dirección</b>								
<b>Incidencia de no aplicar la dimensión:</b> Mala comunicación, baja motivación, desempeño, poca productividad y deficiencia en el compromiso del colaborador.								
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo</b>			<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsables</b>
			LP	MP	CP			
Grupos de calidad	Identificar inconvenientes para mejorar el trabajo.	Aprovechar las cualidades del grupo al máximo, fomentando que se dediquen a lo que saben hacer. Diseñar un programa de inducción.			x	Computador. Recursos Financieros. Material de oficina. Medios de comunicación internos.	Porcentaje de cumplimiento= N° de objetivos planificados / N° de objetivos cumplidos.	Coordinadora Talento Humano

Estímulo del trabajo en equipo	Fomentar prácticas de favorecimiento del trabajo en equipo	Formar equipos de backups de trabajadores con más experiencia y socializar con las personas que no tienen mucha experiencia. Motivar al resto del personal a desarrollar habilidades, poniendo como ejemplo a sus compañeros			x	Computador. Recursos financieros. Material de oficina. Medios de comunicación internos.	Nivel de participación = (n° de personal que participa/n° de personal que debió participar) x 100	Coordinadora Talento Humano
--------------------------------	--	---	--	--	---	--	---	-----------------------------

Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad del estudio de caso tomando en cuenta las recomendaciones de Rodríguez, et al. (2010). Intervención para optimizar los contenidos de dirección proporcionando el sentido de orientación de las actividades de una unidad y grupos de trabajo.

**Tabla 37** Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión motivación.

<b>Motivación</b>								
<b>Incidencia de no aplicar la dimensión:</b> Bajo nivel de nivel de compromiso, estrés, altos índices de rotación, quejas del personal, insatisfacción, bajos niveles responsabilidad, desmotivación.								
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo</b>			<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsables</b>
			LP	MP	CP			
Adecuación de las condiciones de trabajo	Analizar las condiciones de trabajo de un puesto de trabajo.	Evaluación de riesgos laborales. Describir las condiciones de trabajo de manera objetiva para tener una visión de conjunto del puesto de trabajo.		x		Computador. Recursos financieros. Material de oficina. Medios de comunicación internos.	Porcentaje de cumplimiento= N° de objetivos planificados / N° de objetivos cumplidos.	Coordinadora Talento Humano
Empleado del mes	Incrementar la fidelización con la empresa	Diseñar las condiciones de selección. Realizar la selección el último día del mes.		x		Computador. Recursos financieros. Material de oficina.	Reducción de indicadores negativos= (nivel de compromiso	Coordinadora General Talento Humano

		Publicar al empleado del mes en los espacios previstos.				Medios de comunicación internos.	afectivo después de la gestión/ nivel de compromiso afectivo antes de la gestión) x 100	
Tiempos de descanso adicionales	Reconocer los méritos y aciertos de los trabajadores	Premiar a los trabajadores que cumplan a cabalidad con los procesos y programas otorgándoles tiempo adicional para su gestión personal.			x	Hojas de seguimiento Monitoreo de actividades. Financieros. Reglamento interno del trabajo.	Porcentaje de cumplimiento= N° de objetivos planificados / N° de objetivos cumplidos.	Coordinadora Talento Humano

Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad del estudio de caso tomando en cuenta las recomendaciones de Rodríguez, et al. (2010). Intervención para optimizar los contenidos realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo.

**Tabla 38** Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión reciprocidad.

Reciprocidad								
<b>Incidencia de no aplicar la dimensión:</b> Percepciones de inequidad, comportamientos negativos de la persona, propenso a deteriorar su relación con la organización e incluso abandonarla.								
Estrategia	Objetivo	Actividades	Plazo			Recursos	Indicadores	Responsables
			LP	MP	CP			
Plan de Compensación	Contar con un sistema justo y competitivo de remuneración	Definir rangos salariales a sus obligaciones. Realizar cálculos y pago de compensaciones.			x	Computador Material de escritorio. Recursos financieros.	Eficacia de las Acciones de mejora = (N° quejas sobre la retribución posterior a las acciones de mejora/N° quejas de retribución registrada antes de la acción de mejora) x100	Coordinadora Recursos Humanos Analista Financiera
Reconocimiento al desempeño	Generar oportunidad a los individuos	Fijar metas de trabajo diario y mensual.		x		Computador Material de escritorio. Recursos	Reducción de la rotación del personal = (% de rotación después de	Coordinadora Recursos Humanos Analista

	de hacer carrera dentro de la organización	Reconocer las fechas especiales para dar días libres.				financieros.	introducción de mejoras/% de rotación antes de introducción de mejoras) x 100	Financiera
Reconocer la contribución de los colaboradores a la corporación y compensarlos por su labor.	Establecer políticas de procedimientos y reconocimientos al personal.	Establecer prácticas de reconocimiento del trabajo realizado con los colaboradores. Reconocimiento de las actividades realizadas a todo el equipo colaborador. Organizar los horarios y cargas de trabajo.		x		Computador Material de escritorio. Recursos financieros.	Reducción de quejas por inequidad = (n° quejas después de la introducción de políticas/n° de quejas antes de la introducción de políticas) x 100	Coordinadora Recursos Humanos Analista Financiera

Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad del estudio de caso tomando en cuenta las recomendaciones de Rodríguez, et al. (2010). Intervención para optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus colaboradores.



**Tabla 39** Estrategias sugeridas como mejora de la dimensión participación.

<b>Participación</b>								
<b>Incidencia de no aplicar la dimensión:</b> Ambigüedad en la información, afecta la claridad organizacional, tensión, estrés, incertidumbre, conflictos, afectación al desempeño, el crecimiento psicológico, la salud y el bienestar, bajos niveles de compromiso, sentido de pertenencia y disposición al trabajo o empresa, disminuye la motivación.								
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo</b>			<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsables</b>
			LP	MP	CP			
Diseñar políticas de promoción y participación incrementando la calidad y oportunidad de acceso a la información para los colaboradores.	Fomentar la confianza para mejorar la comunicación interna.	Diseñar un programa que permita al equipo trabajar juntos desarrollar prácticas de participación para el cumplimiento de actividades y tareas.  Implementar un curso de motivación para desarrollar el nivel de comunicación.		x		Computador. Experto en coaching. Proyector. Material de oficina. Sala de conferencias.	Porcentaje de cumplimiento= N° de objetivos planificados / N° de objetivos cumplidos.	Coordinadora Recursos Humanos Analista Financiera

		Establecer alianzas con entidades que presten capacitaciones para facilitar el proceso de participación.						
Intercambio de información de todos los involucrados en el cambio.	Mejorar la comunicación interna por medio de los medios tecnológicos y reuniones para conocer las impresiones de los colaboradores	Mantener una comunicación efectiva con un mensaje unificado en toda la estructura organizacional. Concientizar la importancia del trabajo en equipo.  Conformar equipos de liderazgo siguiendo		x		Computador. Medios electrónicos. Material de oficina. Sala de conferencias.	Nivel de satisfacción laboral = N° de personas contratadas / N° total de personas anual	Coordinadora Recursos Humanos Analista Financiera

		las pautas para un buen desempeño.						
Gestión por competencias	Reconocer los méritos y aciertos de los trabajadores.	Medir por el grado de compromiso con que los trabajadores realizan sus actividades.		x		Computador. Recursos financieros. Material de oficina. Medios de Comunicación internos.	Nivel de satisfacción laboral = N° de personas contratadas / N° total de personas anual	Coordinadora Talento Humano

Nota: Estas estrategias han sido adaptadas a la realidad del estudio de caso tomando en cuenta las recomendaciones de Rodríguez, et al. (2010). Intervención para optimizar los contenidos de participación elemento esencial del proceso de integración.

## 2.1. Conclusiones Capítulo II.

- En el análisis situacional se observó la variable liderazgo con el 90.91% de los encuestados manifiesta que los directivos tienen un buen liderazgo, en la variable clima organizacional 81.82% de los encuestados perciben un buen clima laboral, pero al tener unos porcentajes de aceptabilidad en los resultados se requiere estrategias y actividades adicionales para equiparar e impactar de forma positiva el comportamiento organizacional fundamentado en el liderazgo.
- Para poder constatar la hipótesis se aplicó el método de T Student dando el resultado estadístico de 0.682, rechazando la hipótesis nula, aceptando la alternativa que el liderazgo contribuye al mejoramiento del clima organizacional es decir que si la fundación mejora en los valores del liderazgo mejoran los grados del clima organizacional.
- Por medio del desarrollo de la propuesta el investigador logró proponer estrategias con el fin de fortalecer el clima organizacional al enfocarse en el liderazgo de acuerdo a la situación del caso de estudio, considerando mayor conexión con los equipos de trabajo garantizando el bienestar con la relación líder - colaborador con la apertura para generar nuevas ideas motivando de forma positiva en el desempeño en los distintos niveles organizativos priorizando a la persona como un ser único y cambiante.

### CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

En el capítulo anterior se planteó el tema: “Estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional, sistematizando el liderazgo situacional” en este entorno es necesario enfocarse en la validez de la propuesta enfatizando el juicio de expertos y usuarios profesionales con estudios de cuarto nivel que cuenten con trayectoria académica, laboral en los ámbitos de liderazgo y clima organizacional, en ese contexto se plantea el siguiente objetivo. Validar la propuesta de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional, sistematizando el liderazgo situacional mediante el análisis de profesionales determinando la calidad técnica.

**Tabla 40** *Criterios de evaluación de la propuesta.*

<b>Criterio</b>	<b>Referencia</b>
Relación y correspondencia de los objetivos, variable e indicadores.	Representa a las características que las estrategias de liderazgo y clima organizacional.
Lenguaje utilizado acorde al objeto de la propuesta.	Indica la coherencia que existe entre la capacidad del lenguaje para conectar con el objeto de estudio y la teoría del liderazgo.
Calidad técnica y representativa.	Representa a la aplicabilidad de la propuesta determinando si se ajusta a los parámetros de calidad.
Comprensión adecuada.	Indica si es adecuada para el lector en función de la complejidad del tema.
Redacción acorde al objeto de estudio	Comprende al estilo de expresión especializado a la propuesta.

*Nota.* Referencias con base a la implementación de la valoración de la propuesta.

Con esta premisa para ponderar los resultados se contó con un cuestionario valorado en la escala de Likert con los ítems; 5: totalmente de acuerdo, 4: bastante de acuerdo 3: parcialmente de acuerdo, 2: ni en acuerdo ni en desacuerdo, 1: totalmente en desacuerdo. evaluando los siguientes criterios.

### 3.1.Evaluación de expertos.

La validez de la propuesta se encaminó en la búsqueda de dos profesionales, siendo imprescindible contar con la aprobación del personal especializado en liderazgo y clima organizacional se consideró conveniente recurrir al Mg, Vladimir Ortiz director de vinculación y a la Mcs, Angelita Poveda docente de la carrera de talento humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi con el fin de validar la propuesta de la investigación donde se presentó el expediente que contenía:

- Carta de presentación.
- Descripción de la propuesta
- Preguntas para la validación de la propuesta.
- Certificado de validez.

**Tabla 41** *Criterios de evaluación de la propuesta experto N° 1.*

<b>Criterio</b>	<b>PUNTAJE POR CRITERIO</b>	<b>% POR CRITERIO</b>
Relación y correspondencia de los objetivos, variable e indicadores.	5	20%
Lenguaje utilizado acorde al objeto de la propuesta.	5	20%
Calidad técnica y representativa.	5	20%
Comprensión adecuada.	5	20%
Redacción acorde al objeto de estudio	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Valoración y ponderación de experto N° 1.

Los resultados obtenidos por la valoración del experto N° 1 se obtuvo 25 puntos, estableciendo un promedio del 100% evidenciando que la propuesta con todos sus componentes cumple con los parámetros necesarios para aplicarlos en la práctica.

**Tabla 42** Información del experto N° 1

<b>EXPERTO N° 1</b>	
<b>Nombre:</b>	Mg, Vladimir Ortiz
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Cargo:</b>	Director de Vinculación. Docente investigador.
<b>Trayectoria:</b>	Concejel del Cantón Latacunga. Director de ambiente de Gad Provincial de Cotopaxi
<b>Institución a la que representa:</b>	Universidad Técnica de Cotopaxi.

*Nota.* Datos del experto N° 1.

**Tabla 43** Criterios de evaluación de la propuesta experto N° 2.

<b>Criterio</b>	<b>PUNTAJE POR CRITERIO</b>	<b>% POR CRITERIO</b>
Relación y correspondencia de los objetivos, variable e indicadores.	5	20%
Lenguaje utilizado acorde al objeto de la propuesta.	5	20%
Calidad técnica y representativa.	5	20%
Comprensión adecuada.	5	20%
Redacción acorde al objeto de estudio	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Valoración y ponderación de experto N° 2.

Los resultados obtenidos por la valoración del experto N° 2 se obtuvo 25 puntos, estableciendo un promedio del 100% evidenciando que la propuesta con todos sus componentes cumple con los parámetros necesarios para aplicarlos en la práctica.

**Tabla 44** Información del experto N° 1

<b>EXPERTO N° 1</b>	
<b>Nombre:</b>	Mcs. Angelita Poveda
<b>Sexo:</b>	Femenino
<b>Cargo:</b>	Docente investigador.
<b>Institución a la que representa:</b>	Universidad Técnica de Cotopaxi.

*Nota.* Datos del experto N° 2.

### **3.2.Evaluación de usuarios.**

Esta investigación tiene como objetivo general; estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional, sistematizando el liderazgo situacional, y como se explicó en el capítulo anterior, se divide en 19 puntos estratégicos, alineadas a cada uno de las dimensiones estudiadas como son las que contiene el liderazgo: efectividad del líder, estilo de conducción, adaptabilidad a las situaciones, y en el clima organizacional en dirección, motivación, reciprocidad, participación.

Considerando la validez de la propuesta por parte de una evaluación por parte de usuarios especializados que tengan procesos o experiencia en el sector de las empresas del tercer tipo, con conocimiento de causa frente al tema planteado se consideró conveniente recurrir a la Mg, Rosa Armas y al Mgs, Washington Meza personas que laboraron dentro de la institución o que tuvieron cargos similares con el fin de validar la propuesta de la investigación donde se presentó el expediente, que contenía..

- Carta de presentación.
- Propuesta
- Preguntas para la validación de la propuesta.
- Certificado de validez.



**Tabla 45** Criterios de evaluación de la propuesta usuario N° 1.

<b>Criterio</b>	<b>PUNTAJE POR CRITERIO</b>	<b>% POR CRITERIO</b>
Relación y correspondencia de los objetivos, variable e indicadores	5	20%
Lenguaje utilizado acorde al objeto de la propuesta.	5	20%
Calidad técnica y representativa.	5	20%
Comprensión adecuada.	5	20%
Redacción acorde al objeto de estudio	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Valoración y ponderación del usuario N° 1.

Los resultados obtenidos por la valoración del experto N° 1 se obtuvo 25 puntos, estableciendo un promedio del 100% evidenciando que la propuesta con todos sus componentes cumple con los parámetros necesarios para aplicarlos en la práctica.

**Tabla 46** Información del usuario N° 1

<b>USUARIO N° 1</b>	
<b>Nombre:</b>	Mcs. Rosa Armas
<b>Sexo:</b>	Femenino
<b>Cargo:</b>	Coordinadora de Administrativa
<b>Trayectoria:</b>	Oficial de patrocinio ChildFund. Oficial de auspicio CCF Ecuador.
<b>Institución a la que representa:</b>	Corporación de Asociaciones Comunitarias de Cotopaxi y Tungurahua.

*Nota.* Datos del usuario N° 1.

**Tabla 47** Criterios de evaluación de la propuesta usuario N° 2.

<b>Criterio</b>	<b>PUNTAJE POR CRITERIO</b>	<b>% POR CRITERIO</b>
Relación y correspondencia de los objetivos, variable e indicadores.	5	23%
Lenguaje utilizado acorde al objeto de la propuesta.	4	18%
Calidad técnica y representativa.	4	18%
Comprensión adecuada.	4	18%
Redacción acorde al objeto de estudio	5	23%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Valoración y ponderación de experto N° 2.

Los resultados obtenidos por la valoración del usuario N° 2 se obtuvo 21 puntos, estableciendo un promedio del 100% evidenciando que la propuesta con todos sus componentes cumple con los parámetros necesarios para aplicarlos en la práctica.

**Tabla 48** Información del usuario N° 2

<b>USUARIO N° 2</b>	
<b>Nombre:</b>	Mcs. Washington Meza
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Cargo:</b>	Coordinador de Programas.
<b>Institución a la que representa:</b>	Word Vision.

*Nota.* Datos del usuario N° 2.

### **3.3. Conclusiones del capítulo III.**

- La validación de la propuesta fue realizada por dos expertos con trayectoria académica y profesional en concordancia con las variables planteadas liderazgo y clima organizacional, dando como resultado las estrategias de mejoramiento principalmente en su adaptabilidad a las situaciones particulares de la corporación, permitiendo establecer pautas de incremento de los beneficios que se pueden lograr con la propuesta.
- Al validar la propuesta se enfocó en evaluar la relación y correspondencia de los objetivos, variable e indicadores; lenguaje utilizado acorde al objeto de la propuesta, calidad técnica y representativa, comprensión adecuada, redacción acorde al objeto de estudio, permitiendo mostrar la confianza suficiente por parte de los expertos y usuarios como positivos los cambios de acuerdo a la experiencia profesional, personal.
- La evaluación de usuarios se enfocó en el contenido de la propuesta identificando si es viable en el campo de acción de las empresas del tercer sector, planteando la realidad que se percibe en la interacción que existe entre los líderes y colaboradores conllevando las mejoras en la temática establecida para la investigación.

## **Conclusiones generales.**

Mediante la búsqueda de información bibliográfica, existen investigaciones orientadas al liderazgo con sus diferentes teorías que abarcan el manejo de las empresas, el investigador determinó que el estilo adaptable en las empresas del tercer sector es el situacional de Hersey y Blanchard determinado por la combinación de la efectividad de un líder porque busca primero una amplitud en la organización, segundo en los distintos estilos de conducción tercero, adaptabilidad a los escenarios direccionados a cada individuo. Conformando un factor tridimensional, generando un impacto en los colaboradores, cuando los directivos son capaces de utilizar este modelo, propicia una mejor predisposición en el desarrollo e incidencia del clima organizacional.

En la investigación se verificó que la población encuestada sigue una distribución normal, al constatar la hipótesis se aplicó el método de T Student con el resultado estadístico de 0.682, entonces se rechaza la hipótesis nula aceptando que el liderazgo contribuye al mejoramiento del clima organizacional es decir que si la fundación mejora en los valores del liderazgo mejoran los grados del clima organizacional concluyendo que existe una relación positiva y directa entre la variable dependiente e independiente.

Por lo antepuesto se propone diecinueve estrategias de acuerdo a las variables y dimensiones buscando fortalecer el clima organizacional sistematizando el liderazgo situacional, la validación de la propuesta se hizo a través de la evaluación de dos expertos y usuarios respectivamente fomentando la valoración individualizada, confiabilidad percibiendo el cambio de un estilo más participativo aplicado a las dimensiones de estudio, donde se toma mayor importancia a los esfuerzos, rendimientos de los colaboradores donde el líder va concediendo la responsabilidad y participación consiguiendo mayor adaptabilidad a cada situación como resultado el incremento de las relaciones interpersonales, satisfacción, disposición, actitud en el clima organizacional..

## **Recomendaciones.**

Se recomienda para futuras investigaciones buscar información referente a más variables y dimensiones donde el liderazgo influye en el clima organizacional siendo temas muy amplios generando espacios de aprendizaje para las empresas del tercer sector con propuestas destinadas a coadyuvar la importancia de trabajar con personas donde su labor está destinado a la transformación social en las comunidades pero, olvidando el bienestar de sus clientes internos dando como resultados limitantes dentro de su motivación personal, la superación y desarrollo de las mismas.

La corporación debería considerar la aplicabilidad de las estrategias planteadas en la propuesta de investigación en aras del mejoramiento de su liderazgo situacional con el propósito de consolidar el clima organizacional equiparando los valores directos de las variables de estudio.

El clima organizacional depende de una gran medida del liderazgo que perciben los colaboradores dentro de la corporación donde se debe priorizar la participación de cada uno de ellos dando importancia a la opinión asertiva con el reconocimiento que las estrategias se plantea evitando el desinterés, falta de motivación del personal, con una comunicación efectiva, propiciando a que se mejore el desempeño laboral para ser un referente de cambio en los sectores donde mantiene su influencia.

## Referencias bibliográficas.

- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*.
- Arana, A. (2009). El líder y la resolución de problemas. Obtenido de [https://recursos2puntocero.com/recursos/BOD/pdf/BOD\\_51RP\\_P\\_ARTICULO.pdf](https://recursos2puntocero.com/recursos/BOD/pdf/BOD_51RP_P_ARTICULO.pdf)
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 1, 9-14. Obtenido de <https://cienciadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2323>
- Baquero, C., & Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *anales de psicología*, 16(2), 167-175. Obtenido de <https://revistas.um.es/analesps/article/view/29331>
- Becerra, M., & Sánchez, L. (2011). El Liderazgo en las Organizaciones Inteligentes. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales (Barquisimeto - Venezuela)*, 1(4), 61, 71.
- Cabezas, C. (2016). El Liderazgo de Servicio y su Efecto Transformador: El Caso del Centro del Muchachjo Tabajador. *Revista PUCE*(103), 3-31. Obtenido de <http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/32/186>
- Campetella, A., González, I., & Roitter, M. (2000). Definiendo el Sector sin Fines de Lucro en Argentina. *Nuevos Documentos Cedes*.
- Camps, V., Pérez, J., & Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista*

*Puertorriqueña de Psicología*, 21, 113-132. Obtenido de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233218111005>

Castro, A., & Lupano, L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1709092>

Checa, V., & Rodríguez, T. (2017). Análisis del liderazgo y su relación con la motivación laboral en S.E.R.L.I. Sociedad Pro-Rehabilitación en Guayaquil en el año 2016. *Revista de Comunicación de la SEECI*(44), 155-170. Obtenido de  
<https://www.doi.redalyc.org/jatsRepo/5235/523556567009/html/index.html>

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Chung, M., & Espinoza, L. (2020). Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. *Tzhoeoen*, 12(3), 360-370. Obtenido de  
<https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1333>

Contreras, B., & Matheson, P. (1984). UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER. 27-37. Obtenido de  
<https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>

Durán, M. A., & Manteca, A. (2012). Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre Administración y Tercer Sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales. *Revista de Trabajo Social*, 51, 45-68. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4641928>

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 18(34), 343-348. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934058>

Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado el

5 de julio de 2020, de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29051457005>

- Galarza, P., García, C., Ballesteros, L., Cuenca, E., & Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19-31. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156>
- García, E. (2018). *Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la constructora jr s.a.s en la ciudad de Cucuta Norte de Santander*, [Tesis de Ingeniería, Universidad Libre Seccional Cúcuta]. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/11780>
- García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Revista Apuntes del CENES*, 34(59), 155-184. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479547211007.pdf>
- Gil, I., & Ibarra, S. (2014). Incidencia del Liderazgo en los Factores Críticos del Éxito como Estrategia Competitiva Empresarial. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 117, 126.
- Gómez, L. (2017). *Clima Organizacional, Sentido del Trabajo y Sentido de Vida en una Compañía del Tercer Sector Económico* [Tesis de Psicología, Universidad Santo Tomás]. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3970/2017lauragomez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- Guerra, P. (2010). La economía solidaria en Latinoamérica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global.*, 110(1), 67-76. Obtenido de [https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/PDF%20Papeles/110/la\\_economia\\_solidaria\\_en\\_Latinoamerica\\_P%20GUERRA.pdf](https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/PDF%20Papeles/110/la_economia_solidaria_en_Latinoamerica_P%20GUERRA.pdf)



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL.
- Hinojosa, S. (2019). *Liderazgo y cultura organizacional de las empresas en el siglo XXI. [Tesis de Economía]*. Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/46166/TFG-E-1085.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Horrach, P., & Socias, A. (2011). La Actitud de las Empresas de Economía Solidaria Frente a la Divulgación de Información Sobre Sostenibilidad Desde El Prisma de la Teoría de los Stakeholders o Grupos de Interés. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 14, 267-297.
- Jiménez, W. (11 de junio de 2011). *9 Factores que Repercuten en el Clima Organizacional y los Objetivos Empresariales*. Obtenido de gestiopolis: [gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/](http://gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/)
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. The McGraw-Hill .
- López, F. (2012). *Modelo de liderazgo situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador. Aplicabilidad e impacto de gestión. [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador]*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3322>
- Marín, A., & Losada, Á. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 22(61), 88-99. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>
- Martín, A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *estudios gerenciales*, 28(123), 43-64. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592312702048?token=C50C59>

E5B4D8BCDE850C6E7CF90F6AFDA278C2912ED3D5E7C5491D52B47F  
ED383940A937B41F46DD12136C0DFC9AFDCB&originRegion=us-east-  
1&originCreation=20210703220836

- Martinez, M. (2004). *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. UAA.
- Martínez, R. (2001). La globalización y la construcción social del tercer sector. *Colección(7)*, 25-45. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10087>
- McGregor, D. (1960). LA TEORIA X Y LA TEORIA Y. *Pensamiento Imaginativo*, 4, 6-13. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33500278/08\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion\\_\(1\)-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1630815856&Signature=dn369soHRJZk4eL5f8afEYsioIbcMY4g1O0p5XrgVq8EyOVNQyWZZU2HtlqElxajBqQJlqCRExWch4H5QnO1KhtIqpKZb6D9Wu97dvRZ~lqLe96PhBEnar9uOja](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33500278/08_Teoria_de_la_organizacion_(1)-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1630815856&Signature=dn369soHRJZk4eL5f8afEYsioIbcMY4g1O0p5XrgVq8EyOVNQyWZZU2HtlqElxajBqQJlqCRExWch4H5QnO1KhtIqpKZb6D9Wu97dvRZ~lqLe96PhBEnar9uOja)
- Mónica, G. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. Obtenido de <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las Organizaciones Sociales. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25, 29.
- Osses, C. (2008). *Liderazgo: Análisis de Genero en la Relación Jefe-Subordinado [Tesis de Maestría]*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/1449/507146.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paiva, V. (2006). ¿Qué es el Tercer Sector? *Revista Científica de UCES*, 8(1), 99-116. Obtenido de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/346>

- Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo, A. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Apuntes Universitarios*, 10(3), 95 - 112. Obtenido de <https://doi.org/10.17162/au.v10i3.463>
- Peralta, S., Vega, R., & Lólez, A. (2013). Liderazgo y voluntariado en organizaciones no lucrativas. *Revista Faces*, 19(41), 149-157.
- Pereda, B. (2018). *Adaptabilidad del estilo de liderazgo en voluntarios de una organización sin fines de lucro*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/10199>
- Pérez, A. (2014). *CEOLEVEL*. Obtenido de <http://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard#:~:text=Paul%20Hersey%20y%20Ken%20Blanchard,situaci%C3%B3n%20y%20nivel%20de%20madurez>.
- Pérez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (2015). El liderazgo transformacional: la percepción de los seguidores en las organizaciones no gubernamentales de Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(46), 230-242. Obtenido de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/711/1238>
- Piqueras, C. (2016). *Manual para Líderes de Equipos*. Obtenido de <https://www.excelitas.es/wp-content/ebooks/2-manual-lideres.pdf>
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Revista Universidad & Empresa (U&E)*, 25, 8, 11.
- Reque, M. P. (2018). *Factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral en la ONG llamados para servir, Pimentel, 2018, [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/6672>
- Rivas, A. (2016). *GUIA DE TRABAJO TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD*. *Academia Liderazgo*. Obtenido de

[https://www.academia.edu/28140518/GUIA\\_DE\\_TRABAJO\\_TEORIA\\_DE\\_LIDERAZGO\\_SITUACIONAL\\_DE\\_HERSEY\\_Y\\_BLANCHARD](https://www.academia.edu/28140518/GUIA_DE_TRABAJO_TEORIA_DE_LIDERAZGO_SITUACIONAL_DE_HERSEY_Y_BLANCHARD)

Rivera, L. (2016). *Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica [Tesis de Psicología]*. Universidad del Rosario. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12141>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*.

Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., Vos, P. D., Bonet, M. H., & Van, 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. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1561-30032010000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1561-30032010000200008)

Rodríguez, J. (2005). Tercer Sector: Una aproximación al debate sobre el término. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3). Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182005000300005&script=sci\\_arttext](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182005000300005&script=sci_arttext)

Salvador, V. (2019). *Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, de la ciudad de Quito para el 2019. [Tesis de Maestría]*. Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7195>

Sánchez, E. (2014). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/28112443>

Sarbia, A. (2017). *Medir Comportamiento Organizacional del Liderazgo Autocrático Influencia en Empresas Familiares Aplicando Estrategias de Marketing*

*Estratégico [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/21690>

- Segredo, A., Ana, J. G., Cabrera, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 24, 86-99. Obtenido de <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Segredo, M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67. Obtenido de [https://scielosp.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000100057&lang=es#](https://scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000100057&lang=es#)
- Serrano, B., & Potalanza, A. (2014). La Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700266?token=ED109DEA20AD795889E0D6604D1ABF33F1AC776733F7B2882F8ADE4320BA92A4047EBC62295DB291159315896B41D5EA&originRegion=us-east-1&originCreation=20210704041122>
- Shonfeld, R. (2000). *El liderazgo es un sentimiento: manual de liderazgo para organizaciones sociales*. Ediciones Granica S.A.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739610148367/full/html>
- Tarapuez, E., Osorio, H., & Osorio, H. (2015). Liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia). *Sinapsis*, 7(7), 137-146. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5279086>

- Ticó, P. M., Oliva, M., & Gallego, J. (2016). Hacia un modelo de gestión de las organizaciones no lucrativas orientado a la excelencia. *Revista Búsqueda*, 17, 180-190.
- Toro, F. (1998). Motivación para el trabajo: Derivación de Factores de Segundo Orden a Partir del Test Moticvacional CMT. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17(1), 4-18. Obtenido de <http://209.97.135.77/index.php/RPO/article/view/33/33>
- Zuzama, J. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. [Tesis de grado, Universitat de les Illes Balears]*. Repositorio Instutucional . Obtenido de [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_Juana\\_Maria.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1)

### **III. ANEXOS**

#### **Anexo. 1 Validación de propuesta.**

**Universidad Técnica de Cotopaxi**

**Maestría en Administración de Empresas**

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Sr. (a) Usuario.

Presente.

Asunto: Validación de propuesta a través del juicio de expertos y usuarios.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y a la vez hacer de su conocimiento que, siendo egresado de la **Universidad Técnica de Cotopaxi** del posgrado de la **Maestría en Administración de Empresas**, requiero validación de la propuesta desarrollada a través de la investigación.

El título de la Investigación es “El liderazgo y el clima organizacional en las empresas del tercer sector de Latacunga. Caso de estudio: Fundación “CACTU”.

Y siendo imprescindible contar con la aprobación del personal especializado, he considerado conveniente recurrir a usted a fin de validar la propuesta de la investigación mencionada.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene.

- Carta de presentación.
- Descripción de la propuesta
- Preguntas para la validación de la propuesta.
- Certificado de validez.

Expresando mi sentimiento de respeto y consideración me despido, no sin antes agradecerle por la atención a la presente.

**Atentamente.**

-----  
Firma  
Ing. Santiago Vilcacundo.  
0503092785

**Anexo. 2 Encuesta de liderazgo y el clima organizacional ajustado a la investigación.**

**Universidad Técnica de Cotopaxi**

**Maestría en Administración de Empresas**

Instrumento de evaluación del liderazgo y el clima organizacional ajustado a la investigación.

**Objetivo:** Determinar la relación que existe con el liderazgo y el clima organizacional de acuerdo al comportamiento habitual de los equipos de gestión de las organizaciones sociales.

**Indicaciones:**

1. Lea cuidadosamente cada punto.
2. Usted tiene tres acciones o alternativas que puede marcar.
3. Marque con una X la opción para cada situación. Nunca (N), Muy pocas veces (MPV), Algunas veces (AV), Casi siempre (CS), Siempre(S).

**Si está listo, proceda:**

INDICADOR	SITUACIÓN	N	MPV	AV	CS	S
<b>Organizar</b>	1. ¿Existe preocupación por parte de su jefe inmediato o los directivos/mandos medios porque se entienda bien el trabajo a realizar?					
	2. ¿Cuándo surge un problema sabe quién debe resolverlo?					
	3. ¿Existe preocupación en la organización por mantener actualizado los conocimientos del personal para mejorar la calidad del trabajo?					
	4. ¿Cuándo se inicia una tarea se explica el por qué?					



	5. ¿Al momento de realizar el trabajo se tiene en cuenta las propuestas del equipo de trabajo?					
<b>Dirigir</b>	6. ¿ Cuánto hay ocupaciones que conllevan un reto para la organización todas los departamentos o áreas forman parte activamente?					
	7. ¿Existe colaboración entre todos los niveles jerárquicos de la organización?					
	8. ¿Los objetivos de los colaboradores son adecuados con los objetivos de la organización?					
	9. ¿En la toma de decisiones se toma en cuenta la participación de todos dentro de la organización?					
	10. ¿Existe cambios positivos en el desarrollo de la organización?					
	11. ¿Se siente satisfecho de lo que aportó en los resultados de la organización?					
<b>Controlar</b>	12. ¿Se discuten los problemas de una manera constructiva?					
	13. ¿Cuándo se analiza los problemas se puede plantear criterios?					
	14. ¿Existe un problema todos se interesan por resolverlo?					

	15. ¿ Se incentiva la participación de los colaboradores para hallar resoluciones a los inconvenientes?					
	16. ¿Cuándo existe inconvenientes los integrantes de la organización adoptan posiciones sinceras?					
	17. ¿En la organización se cumple con el horario de trabajo de forma regular?					
<b>Fijar metas</b>	18. ¿Se solicita ideas o propuestas al equipo de trabajo para mejorar las tareas a cumplir?					
	19. ¿Al momento de realizar un trabajo se recurre a todas las capacidades del equipo?					
	20. ¿Es muy exigente su jefe inmediato o directivo/mando medio con el cumplimiento del trabajo?					
	21. ¿Los resultados de la organización son frutos del trabajo de todos?					
	22. ¿Las ideas del equipo de trabajo son tomadas en cuenta para mejorar los resultados de trabajo?					
	23. ¿El trabajo que realizo me gusta?					
<b>Ordenar</b>	24. ¿Trata de innovar incluso en condiciones adversas?					
	25. ¿Demuestra proactividad en diversas actividades tanto dentro como fuera de la organización?					

	26. ¿Es puntual y cumple con sus horarios?					
	27. ¿Es capaz de asumir un rol de más responsabilidad?					
	28. ¿Es capaz de mantener un orden en las tareas que debe cumplir?					
	29. ¿Se siente orgullo de pertenecer a la organización en la que labora?					
<b>Retroalimentar</b>	30. ¿Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe inmediato o directivo/mando medio?					
	31. ¿La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la organización es suficiente?					
	32. ¿Es retroalimentado sobre su trabajo?					
	33. ¿Se adapta con facilidad a una tarea o actividad que le encomiendan?					
	34. ¿Necesita saber si está haciendo las cosas bien y lo que necesitan cambiar?					
	35. ¿Las acciones de monitoreo se realiza de forma planificada?					
<b>Intercambiar</b>	36. ¿Dedicas tiempo para difundir la importancia de su trabajo?					
	37. ¿Escucha a las demás personas del equipo de trabajo para identificar ventajas?					

	38. ¿Su jefe directo o directivo/mando medio le inspira positivamente para cumplir su trabajo?					
	39. ¿El jefe directo o directivo/mando medio inspira confianza, respeto, pasión por el trabajo?					
	40. ¿Es capaz de mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y su vida privada?					
	41. ¿Cada miembro del equipo de trabajo es considerado como conocedor de sus labores y es tratado como tal.					
<b>Comunicación.</b>	42. ¿La imagen corporativa que proyecta la organización es de reconocimiento y prestigio?					
	43. ¿Conoce los mecanismos creados para que la información fluya en la organización?					
	44. ¿La información de la empresa llega de una manera clara desde el nivel jerárquico hasta el equipo de trabajo?					
	45. ¿Fluye de forma rápida la información para cumplir las actividades?					
	46. ¿La información que se requiere del equipo de trabajo se recibe					

	oportunamente para ejecutar su trabajo?					
	47. ¿El contenido del trabajo a realizarse es de conocimiento de todo el equipo?					
<b>Relaciones interpersonales.</b>	48. ¿Son cordiales las relaciones interpersonales entre su jefe directo o directivos/mandos medios y los miembros del equipo de trabajo?					
	49. ¿Existe armonía en las relaciones entre su jefe directo o directivo/mando medio y el equipo de trabajo?					
	50. ¿Existe interés por parte de la organización en mantener las buenas relaciones interpersonales?					
	51. ¿La organización se preocupa por los valores, actitudes y relaciones dentro del equipo de trabajo?					
	52. ¿En la organización se impulsa al saludo periódico y las muestras afectivas hacia los integrantes del trabajo?					
	53. ¿En la organización existe reconocimiento por el trabajo realizado?					
<b>Condiciones de trabajo</b>	54. ¿En la organización el ambiente de trabajo es agradable?					

	55. ¿Las condiciones de trabajo son satisfechas adecuadamente?					
	56. ¿Dedica tiempo su jefe directo o directivo/mando medio en revisar lo que se requiere para mejorar el desempeño del equipo de trabajo?					
	57. ¿Cuenta con los elementos de trabajo necesarios que permitan solucionar sus problemas?					
	58. ¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo?					
	59. ¿La asignación de las tareas es justa según el contenido de trabajo?					
<b>Desarrollo organizacional.</b>	60. ¿En la organización los cambios que se realizan están en dependencia de las necesidades o exigencias de la institución?					
	61. ¿En la organización se presta atención al desarrollo de los equipos de trabajo?					
	62. ¿Para solucionar los problemas y conflictos en la organización se toma en cuenta las opiniones que aporta el equipo de trabajo?					
	63. ¿Existe correlación entre los objetivos y metas de la organización y el trabajo que se realiza?					
	64. ¿Los criterios del equipo de trabajo son fuentes de información para					

	definir transformaciones necesarias en la organización?					
	65. ¿Conoce la misión de la organización?					

### Anexo. 3 Certificado de validación del cuestionario.



**Educamos**  
con responsabilidad

032 812 981

r.vicenteleon@institutos.gob.ec

www.itsvicenteleon.edu.ec

Latacunga, 01 junio 2021

Ing.  
Vilcacundo Pérez Omar Santiago  
Presente:

De mi consideración:

**CERTIFICO** haber leído y aprobado el **CUESTIONARIO** del Trabajo de Titulación denominado: **“EL LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DEL TERCER SECTOR DE LATACUNGA. CASO DE ESTUDIO: FUNDACIÓN "CACTU" desarrollado por el Ing. VILCACUNDO PÉREZ OMAR SANTIAGO con C.I. 0503092785;** el mismo, después de ser analizado cumple con los requisitos cualitativos y cuantitativos que una vez aplicados permitirán obtener la información necesaria para el trabajo de titulación.

Por lo cual se procede a dar paso para su correcta aplicación.

Atentamente:

Firmado digitalmente  
JOSE ISRAEL ESPIN  
CHASI - ISRAEL ESPIN  
0502812035 CHASI -  
0502812035

Psc. Ind.  
José Israel Espín Ch.  
Reg. N° 1010-15-1362115  
COORDINADOR DEL ÁREA DE PSICOLOGÍA DEL I.S.T VICENTE LEÓN



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR,  
CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



## Anexo. 4 Validación de la propuesta del liderazgo y el clima organizacional.

### Universidad Técnica de Cotopaxi

#### Maestría en Administración de Empresas

Instrucciones para la validación de la propuesta del liderazgo y el clima organizacional.

#### **Indicaciones:**

1. Lea detenidamente los objetivos y el cuestionario de opinión.  
**Objetivo:** Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de los objetivos, variables e indicadores de la población a la que está dirigido la propuesta.  
Asignar las observaciones en el espacio correspondiente.
2. Marque en la casilla correspondiente.  
5: Totalmente de Acuerdo, 4: Bastante de Acuerdo 3: Parcialmente de Acuerdo, 2: Ni en acuerdo ni en desacuerdo, 1: Totalmente en desacuerdo.

#### **Si está listo, proceda:**

1. **¿Existe relación y correspondencia la propuesta con los objetivos, variable e indicadores?**
  - a) Totalmente de Acuerdo.
  - b) Bastante de Acuerdo.
  - c) Parcialmente de Acuerdo.
  - d) Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
  - e) Totalmente en desacuerdo.

En caso de marcar **Totalmente en desacuerdo** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

Observaciones:

.....  
.....  
.....

2. **¿El lenguaje utilizado es acorde al objeto del estudio?**
  - a) Totalmente de Acuerdo.
  - b) Bastante de Acuerdo.
  - c) Parcialmente de Acuerdo.
  - d) Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
  - e) Totalmente en desacuerdo.

En caso de marcar **Totalmente en desacuerdo** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

Observaciones:

.....  
.....  
.....

3. **¿La propuesta existe calidad técnica y representativa?**

- a) Totalmente de Acuerdo.
- b) Bastante de Acuerdo.
- c) Parcialmente de Acuerdo.
- d) Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

En caso de marcar **Totalmente en desacuerdo** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

Observaciones:

.....  
.....  
.....

4. **¿La propuesta tiene una comprensión adecuada?**

- a) Totalmente de Acuerdo.
- b) Bastante de Acuerdo.
- c) Parcialmente de Acuerdo.
- d) Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

En caso de marcar **Totalmente en desacuerdo** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

Observaciones:

.....  
.....  
.....

5. **¿La redacción es acorde al objeto de estudio?**

- a) Totalmente de Acuerdo.
- b) Bastante de Acuerdo.
- c) Parcialmente de Acuerdo.
- d) Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
- e) Totalmente en desacuerdo.

En caso de marcar **Totalmente en desacuerdo** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

Observaciones:

.....  
.....

**Anexo. 5 Validación de la propuesta- Experto 1**

**Universidad Técnica de Cotopaxi**

**Maestría en Administración de Empresas**

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.**

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Opinión de Validación:**

Validada (  )    Validada después de corregir (    )    No validada (    )

**Apellidos y nombres del validador:**

*Dr. Bustamante Vladimir Masón*.....



**Firma del Usuario Informante.**

Anexo. 6 Validación de la propuesta- Experto 2

Universidad Técnica de Cotopaxi

Maestría en Administración de Empresas

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.

Observaciones:

El presente instrumento tiene calidad técnica y se relaciona con el objeto de estudio, además el lenguaje utilizado aporte a la comprensión de la investigación

Opinión de Validación:

Validada (X ) Validada después de corregir ( ) No validada ( )

Apellidos y nombres del validador:

Romero Poveda Angelita Elizabeth

Firma del Experto/a Informante.

**Anexo. 7 Validación de la propuesta- Usuario 1**

**Universidad Técnica de Cotopaxi**

**Maestría en Administración de Empresas**

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.**

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Opinión de Validación:**

Validada (  )    Validada después de corregir (  )    No validada (  )

**Apellidos y nombres del validador:**

.....  
*ANAS ROSA PIEDAD*

.....  
*ANAS ROSA PIEDAD*

**Firma del Usuario Informante.**

**Anexo. 8 Validación de la propuesta- Usuario 2**

**Universidad Técnica de Cotopaxi**

**Maestría en Administración de Empresas**

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.**

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Opinión de Validación:**

Validada (  )    Validada después de corregir (    )    No validada (    )

**Apellidos y nombres del validador:**

Edison Washington Meza Biez  
.....



**Firma del Usuario Informante.**