

Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal  
administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira

Diana Maritza Bueno Betancur

Lina Constanza Orozco Gómez

Universidad Tecnológica de Pereira  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Pereira, Colombia  
2019

**Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal  
administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira**

Diana Maritza Bueno Betancur

Lina Constanza Orozco Gómez

Trabajo final de Maestría presentado como requisito para optar al título de  
**Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional**

Director:

Juan Carlos Castaño Benjumea

Universidad Tecnológica de Pereira  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Pereira, Colombia  
2019

## DEDICATORIA

A mi hijo Andrés David por el tiempo robado para iniciar este proyecto, por su comprensión y amor. El motor de mis días.

A Dios por darme la fuerza y perseverancia para alcanzar una meta más en mi vida. Y a ti por tu presencia.

Lina Constanza Orozco Gómez

A Dios por cada una de sus bendiciones; A mi madre por su amor y apoyo incondicional; A mi hija por ser mi motivación; A ti, mi compañero de vida por tanto amor y por cuidar de nuestro tesoro durante este proceso; A mis hermanos por apoyarme siempre y a ti padre porque aun cuando no estas presente, sigues guiando mis pasos. Todo mi agradecimiento para mí amada familia.

Diana Maritza Bueno Betancur

## AGRADECIMIENTO

A mi alma mater por el conocimiento y apoyo,  
a mi compañera de estudio por su dedicación, a  
nuestro director de trabajo por su ayuda  
incondicional.

Lina Constanza Orozco Gómez

A mis compañeras de Lina y Martha por el  
tiempo compartido y el apoyo. A Luzvian y  
docentes por compartir su conocimiento y  
apoyo en la elaboración de esta investigación.

Diana Maritza Bueno Betancur

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira.

El tipo de estudio utilizado fue de tipo descriptivo- correlacional, cuyo diseño fue transversal ya que las variables no fueron manipuladas y se midieron en un periodo de tiempo determinado. La encuesta fue aplicada a 385 funcionarios y colaboradores de la población administrativa que se encuentra vinculada en sus diferentes modalidades (planta, transitorios, ocasionales de proyecto y otras vinculaciones como ordenes de servicio) en la Universidad Tecnológica de Pereira.

La recolección de datos se realizó en forma personal a cada uno de los participantes; para la medición de liderazgo transformacional se adaptó el instrumento de Mendoza Martínez bajo el modelo teórico de Bass y Avolio en el cual están incluidas las variables de resultados, para clima organizacional se utilizó un instrumento propio del año 2010 ajustada de acuerdo a la realidad de la Institución y validado por un juicio de expertos, cuestionario que es aplicado cada dos (2) años en la plataforma diseñada para tal fin, consta de 20 variables y 80 preguntas.

Los resultados fueron analizados con la herramienta SPSS versión 23, permitiendo el análisis de la información obtenida; concluyendo que existe una correlación significativa ( $p=0.798$ ) entre el liderazgo transformacional y clima organizacional, establecida mediante el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional, clima organizacional, variables de resultado, relación.

**ABSTRACT**

The aim of this research was to determine the relationship between the transformational of leadership and the organizational climate of the administrative staff at the Technological University of Pereira.

The type of study used was descriptive-correlational, whose design was transversal since the variables were not manipulated and were measured in a given period of time. The survey was applied to 385 administrative staff that is linked in its different modalities (plant personnel, transitory staff, project personnel, any other type of links) at the Technological University of Pereira.

The data collection was done individually to each one of the participants. For the measurement of transformational leadership, the instrument of Mendoza Martínez was adapted under the theoretical model of Bass and Avolio in which the outcome variables are included. For the organizational climate, an instrument of the year 2010 was used, adjusted according to the reality of the institution and validated by experts; the questionnaire that is applied every two (2) years in the platform designed for that purpose, consists of 20 variables and 80 questions.

The results were analyzed with the tool SPSS version 23, which facilitated the analysis of the information obtained and allowed to conclude that there is a significant correlation ( $\rho=0.798$ ) between the transformational leadership and organizational climate, which was established by calculating the coefficient of Pearson correlation.

**KEYWORDS**

Transformational leadership, organizational climate, outcome variables, relationship.

## Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>Lista de Tablas</b> .....	9
<b>Lista de Gráficos</b> .....	10
<b>Introducción</b> .....	11
<b>CAPITULO I</b> .....	14
<b>PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACION</b> .....	14
<b>1.1 Antecedentes de la Investigación</b> .....	14
<b>1.2 Formulación del Problema</b> .....	27
<b>1.3 Caracterización del problema</b> .....	27
<b>1.4 Justificación del Estudio</b> .....	29
<b>1.5 Objetivos de Investigación</b> .....	30
1.5.1 Objetivo General.....	30
1.5.2 Objetivos Específicos.....	31
<b>1.6 Tabla de Congruencia</b> .....	31
<b>1.6 Hipótesis o Supuestos</b> .....	33
<b>CAPITULO II</b> .....	34
<b>MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION</b> .....	34
<b>2.1 Marco de referencia</b> .....	34
2.1.1 Sistema Educativo Colombiano.....	34
2.1.2 Instituciones de Educación Superior.....	35
<b>2.2 Marco teórico</b> .....	38
2.2.1 Liderazgo.....	38
2.2.2 Liderazgo Transformacional.....	40
2.2.3 Clima Organizacional.....	48
2.2.4 Relación del Liderazgo con el clima organizacional.....	60
2.2.5 Variables de resultados.....	61
<b>2.3 Marco Normativo</b> .....	62
<b>2.4 Marco Filosófico</b> .....	64
<b>2.5 Marco Situacional</b> .....	66

2.6 Glosario:.....	70
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>72</b>
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>72</b>
3.1 Tipo de Investigación .....	72
3.2 Método y Enfoque Investigativo .....	72
3.3 Instrumentos para recolección de Información.....	72
3.4 Elaboración de base de datos .....	73
3.5 Tabulación .....	73
3.6 Análisis estadístico .....	73
3.7 Variables de investigación .....	74
3.9 Población y muestra .....	79
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>80</b>
<b>ANÁLISIS Y DISUCIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>80</b>
4.1 Estadísticas sociodemográficas .....	80
4.2 Validez y Confiabilidad del instrumento .....	82
4.3 Jerarquización variables de Clima Organizacional .....	84
4.4 Jerarquización variables de Liderazgo Transformacional.....	86
4.5 Jerarquización variables de resultado.....	89
4.6 Correlaciones Generales .....	91
4.7 Correlaciones bivariadas .....	92
4.8 Regresión Lineal.....	93
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>99</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>99</b>
5.1 Conclusiones .....	99
5.2 Recomendaciones .....	99
<b>Bibliografía .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>109</b>

## Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Conceptos clima organizacional .....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 2. Operacionalización de Variables.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 3. Datos población personal administrativo .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 4. Datos población rango de edades género masculino y femenino .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 5. Datos tipo de vinculación.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 6. Datos población antigüedad.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 7. Validez y Confiabilidad Clima Organizacional.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 8. Validez y Confiabilidad Liderazgo transformacional.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 9. Validez y Confiabilidad Variables de resultado.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 10. Estadística de muestra única para clima organizacional.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 11. Porcentaje percepción variables de clima.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 12. Estadística de muestra única para Liderazgo transformacional.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 13. Porcentaje Percepción variables de liderazgo .....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 14. Estadística de muestra única para Liderazgo transformacional por género Masculino.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 15. Estadística de muestra única para Liderazgo transformacional por género Femenino .....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 16. Estadística de muestra única para Variables de Resultados .....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 17. Porcentaje Percepcion variables de resultados .....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 18. Estadística de muestra única para Variables de resultados por género Masculino .....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 19. Estadística de muestra única para Variables de resultados por género Femenino .....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 20. Correlación general instrumentos .....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 21. Correlación variables d eliderazgo y clima organizacional .....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 22. Correlación liderazgo transformacional vs variables de resultado .....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 23. Regresión lineal de clima organizacional – liderazgo transformacional.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 24. Resumen Modelo Correlación de Pearson .....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 25. Regresión lineal liderazgo transformacional – variables de resultados.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 26. Comparaciones múltiples variables de clima organizacional vs tipo de vinculación .....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 27. Comparaciones múltiples variables de liderazgo transformacional vs tipo de vinculación.....</i>	<i>96</i>

**Lista de Gráficos**

<i>Gráfico 1. Percepción Variables de clima organizacional .....</i>	<i>85</i>
<i>Gráfico 2. Percepción variables de Liderazgo transformacional .....</i>	<i>87</i>
<i>Gráfico 3. Percepción variables de resultados .....</i>	<i>90</i>

## **Introducción**

Las organizaciones se caracterizan por ser un sistema social que tiene como objetivo principal responder a las necesidades que define la sociedad en determinado ámbito. Las mismas están conformadas por personas, razón por la cual se convierten en sistemas vivos, en este sentido las organizaciones se reconocen por la forma como las personas se comportan y articulan para alcanzar los objetivos y cumplir sus normas.

Teniendo en cuenta que las organizaciones se crean con el propósito de responder a objetivos e intereses que redundan en la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de las personas que la componen; ante los constantes cambios que se presentan por la dinámica global de los mercados, es necesario que al interior de las mismas se desarrollen estrategias para administrar el cambio, de acuerdo a las exigencias que se presenten. Para ello, es fundamental líderes que transformen e inspiren al capital humano a alcanzar los resultados esperados con alta calidad.

El éxito o fracaso de la organización dependerá no solo de su planeación estratégica sino también en gran medida de las características que el líder posea para guiar a las personas hacia el cumplimiento de los objetivos, ya que puede afectar los comportamientos y actitudes en los colaboradores sobre todo en periodos de cambio, por tanto se ha convertido en un reto de la alta dirección, re direccionar las habilidades gerenciales hacia un liderazgo transformador, dado su cimiento en el manejo adecuado de la interacción con los equipos de trabajo, la inspiración al logro de un propósito superior teniendo en cuenta la diversidad de las personas que promueva las relaciones laborales y demás variables que hacen parte de un clima organizacional apropiado.

Por su parte, el clima organizacional refleja la percepción que tienen los colaboradores de diferentes variables físicas, emocionales o mentales de la organización, que

influyen en el comportamiento de las personas, la productividad y la cultura organizacional, ante esta perspectiva el líder debe manejar adecuadamente los diferentes escenarios que se puedan presentar para no afectar el clima.

Entendiendo la importancia del liderazgo y su relación con el clima organizacional, en la presente investigación se determinó la relación entre las variables del liderazgo transformacional y el clima organizacional, así como la relación entre el liderazgo transformacional y las variables de resultados del área administrativa de la Universidad Tecnológica de Pereira.

La presente investigación consta de cinco capítulos que detallan el contenido de cada una de las partes que lo conforman:

En el capítulo I se relaciona el planteamiento del problema, justificación, formulación del problema, objetivos, hipótesis.

El capítulo II se presenta el marco teórico, el cual expone la revisión bibliográfica de autores e investigaciones sobre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, el marco legal que sostienen la investigación y los objetivos del estudio.

El capítulo III aborda la metodología utilizada durante la investigación, se indica la población objeto de estudio, instrumento y recolección de los datos, diseño de investigación y la operacionalización de las variables.

El capítulo IV presenta el análisis y discusión de resultados que arrojó el estudio dando respuesta a los objetivos planteados.

Por último, el capítulo V plantea las conclusiones y recomendaciones que pueden ser tomadas como referencia en estudios similares.

Al finalizar se encuentran relacionadas las referencias bibliográficas que fueron apoyo para el desarrollo de la investigación y los anexos que contienen los instrumentos de recolección de datos.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACION

#### 1.1 Antecedentes de la Investigación

Una vez revisadas las referencias bibliográficas relacionadas con el tema de investigación, se encontraron varios estudios similares

##### **A nivel internacional**

Chinchai (2010) en su estudio “Influencia del Liderazgo del director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Primarias Públicas del Distrito de Iquitos – 2008” propuso como objetivo determinar la influencia del estilo de liderazgo del director en el clima organizacional de las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Quito, la investigación fue de tipo cor-relacional y el diseño fue una investigación correlacional-transversal. La población estuvo comprendida por 239 directores y docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008 y la muestra la constituyó 132 el que fue elegido en forma de asignación aleatoria.

La técnica para la recolección de datos fue en forma computarizada utilizando el paquete estadístico SPSS versión 15 en español sobre la tabla de tabulación. El análisis descriptivo de los datos se efectuó empleando la estadística descriptiva: -distribución de frecuencias, promedio simple ( $\bar{X}$ ) y porcentaje. El análisis inferencial se efectuó empleando la estadística inferencial no paramétrica chi cuadrada ( $\chi^2$ ). De acuerdo a los resultados se aceptó la hipótesis de investigación: Existe una influencia significativa entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas públicas del distrito de Iquitos, año 2008.

Campos (2012) en su tesis *“Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Region Callao”* planteó como objetivo establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla, Región Callao, el diseño de investigación fue descriptivo correlacional, ya que se describieron las dimensiones e indicadores de cada variable, para luego analizar la relación existente entre ambas según criterios de signo, magnitud y significancia. Los participantes fueron 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007) que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional. Por su parte, Mendoza, Escobar, García (2012) *“Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior”* establecieron como objetivo analizar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo, y variables de resultado de directivos, en variables de satisfacción organizacional de su personal docente y administrativo en una Institución Pública de Educación Media Superior en el D. F., desde el Modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio, aplicaron el “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador” y la “Adaptación al Multifactorial Leadership Questionnaire” (MLQ), a una muestra de personal docente y administrativo n=110, para validar las correlaciones directas significativas entre las variables de liderazgo

(liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado), e inversas todas ellas con el no liderazgo. El tipo de estudio fue ex post facto, no experimental, transaccional y un tanto explicativo por el uso de los modelos de ecuaciones estructurales permitieron de manera gráfica y estadística analizar la influencia causal de distintas variables de liderazgo transformacional en variables de satisfacción organizacional (satisfacción con la libertad de decisión, satisfacción con el salario actual y la satisfacción con el actual empleo). Concluyeron que principalmente las variables de resultado, y no las variables de liderazgo, tienen una influencia directa significativa solo en la satisfacción con el actual empleo. Se reafirmaron en el presente estudio, los hallazgos teóricos y empíricos de estudios previos, como son las correlaciones directas significativas entre las variables de liderazgo (liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado), e inversas todas ellas con el no liderazgo. Se obtuvieron niveles de confiabilidad Alpha de Cronbach superiores a .70 en la evaluación de dichas variables, a partir del instrumento.

Así mismo, Cervera (2012) "*Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*" enuncio como objetivo establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos. Establecieron las diferencias que existen entre los docentes de las instituciones educativas del distrito de los Olivos considerando diferentes rangos (edad, tiempo de servicios, género, etc.). Se aplicaron los instrumentos de escala de liderazgo transformacional y el inventario de clima organizacional de Halpin y Croft a 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de los Olivos, correlacionando la información utilizando la prueba estadística Rho de Spearman. Validaron las correlaciones entre las variables de estudio identificando que el aspecto que más influye sobre el clima organizacional es el liderazgo transformacional.

Utilizaron el método tipo descriptiva correlacional, información que permitió relacionar el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, los análisis estadísticos se realizaron en el programa SPSS aplicando media aritmética, coeficiente de correlación de Spearman, prueba U de Mann –Whitney. Finalmente se concluyó que el liderazgo transformacional y el clima tienen una relación significativa.

Mayor (2012) en su investigación “*Clima Organizacional y Liderazgo de los Directivos de las Escuelas del Municipio Mara, 2012*” tuvo como propósito analizar la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos en Instituciones del municipio Mara. Se enmarcó en una investigación descriptiva, correlacional, y de campo, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 7 directivos y 68 docentes. Para la recolección de los datos se diseñó una encuesta tipo cuestionario versionado, con cuatro alternativas de respuesta en escala tipo Likert, conformado por 57 ítems. La validez fue dada por cinco (05) expertos en el área. La confiabilidad se obtuvo a través de la una prueba piloto aplicada a 5 directivos y 10 docentes fuera del campo investigativo, a la cual se aplicó la fórmula de Alfa Cronbach, obteniendo un resultado de  $r_{tt} = 0,98$  y  $0,88$ , para la variable clima y  $r_{tt} = 0,99$  y  $0,89$  para la variable liderazgo, indicando alta confiabilidad. En cuanto a la correlación se obtuvo un  $r = - 0,002$  indicando una relación baja estadísticamente negativa significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que disminuyen negativamente los valores de la variable Clima Organizacional disminuyen de forma negativa los valores de la variable liderazgo. Los resultados develan una presencia en las instituciones objeto del estudio de un clima autoritario, y paternalista y un liderazgo autocrático, como también liberal.

Por otra parte, García, Mendoza (2013) en su ponencia “*Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Dirección General del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo*” plantearon como objetivo determinar los estilos de liderazgo de los directivos del Cobaeh y su relación con el clima organizacional y las variables de resultado, con el propósito de proponer acciones encaminadas a la mejora continua del clima organizacional aplicada en el Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, una institución de educación media superior comprometida con la sociedad hidalguense y que tiene una cobertura del 76.19% de los municipios del Estado de Hidalgo, razón por la cual es de gran importancia desarrollar procesos enfocados a la gestión del factor humano que dirige dicha institución que se dedica a educar a una parte importante de jóvenes hidalguenses, para lograr el objetivo se aplicaron dos instrumentos: el primero la Encuesta de Clima Laboral de Valenzuela (2004) que consta de 80 ítems y mide 10 dimensiones: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con los compañeros, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones y orgullo de pertenencia. El segundo instrumento fue “La Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” de Mendoza (2005), derivado del MLQ de Bass y Avolio (1985), con el cual a través de 52 ítems se pueden identificar tres estilos de liderazgo: el transaccional, transformacional y laissez faire, los dos instrumentos se midieron bajo la escala de Likert. Concluyeron que el estilo de liderazgo que ejercen los directivos influye significativamente tanto en el clima organizacional percibido, como en las variables de resultado derivadas de la percepción del mismo, razón por la cual es de gran importancia que las organizaciones realicen un diagnóstico de los estilos de liderazgo que ejercen sus directivos y del clima organizacional que se percibe.

Por su parte, Castro (2014), en su estudio “*El liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura – Perú*”, definió como objetivo conocer los factores del liderazgo transformacional que se manifestaban en los miembros del Consejo Educativo del Colegio Particular Stella Maris. El tipo de investigación en que se enmarca fue paradigma interpretativo también conocido como humanista, cualitativo, entre otros y dado que la información fue con fines exploratorios utilizó el método descriptivo – interpretativo. Para conocer estos factores aplicó el cuestionario elaborado por Bernard Bass y para recoger la información aplicó un cuestionario en base al “Repertory Grid Technique” a profesores y directivos. El cuestionario Rensis Likert está compuesto de 124 ítems. La encuesta fue aplicada a 4 Miembros del Consejo Educativo y 28 Miembros del Profesorado., Concluyendo, los objetivos de la investigación se lograron y las hipótesis fueron comprobadas, encontrando que los factores que prevalecen en mayor medida son: Carisma, influyendo en las motivaciones y en las capacidades de los profesores, el factor Inspiración y la actuación del directivo(a), cuyos rasgos están relacionados con su capacidad de comunicar de forma efectiva sus ideas a la comunidad educativa, cuando debe tomar decisiones.

Otra forma de contribuir en este aspecto, fue el estudio realizado por García, Mendoza (2015), “*Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior*”, quienes plantearon como objetivo identificar los estilos de liderazgo de los Directivos de la dirección general de una Institución Educativa que permita establecer su relación con el clima organizacional y la variable de resultado satisfacción. A partir del planteamiento de cinco hipótesis que permitieron validar la información sobre el liderazgo y el clima organizacional, aplicando la encuesta de “Adaptación al Multifactorial Leadership Questionnaire “(MLQ) de Bass y Avolio, adoptado

por Mendoza (2005) y la Encuesta de Clima Laboral (ECL) de Valenzuela (2004) a 97 trabajadores y 19 directivos. Para validar las hipótesis de investigación del liderazgo y la influencia en la generación del clima organizacional y en las variables de resultado abordadas (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), emplearon el enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional y los instrumentos MLQ en dos versiones (visto por uno mismo para directivos y visto por los demás al personal subordinado), evaluando tres estilos de liderazgo y tres variables de resultado, además se aplicó el ECL a los subordinados para conocer su percepción del clima laboral, la escala de valoración en ambas encuestas fueron tipo Likert. El coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.842 para el MLQ y 0.913 para la ECL, permitieron validar y confiabilizar los instrumentos. Concluyendo, el estilo de liderazgo que más se presenta en los directivos es el transformacional, el cual influye en la generación del clima organizacional y satisfacción. La dimensión que tuvo una percepción más alta fue: trabajo personal, mientras que la menor: promoción y carrera. Finalmente, también se muestra coincidencia con lo propuesto por Arredondo (2009) que afirma que el líder transformacional ejerce una influencia al inspirar a los colaboradores a seguirlo, por lo cual el trabajador manifiesta tener una mejor percepción del clima con este estilo, por el contrario, con el estilo transaccional, al percibir más una relación formal que deriva del puesto del jefe, el colaborador percibe un clima organizacional negativo. Como resultado de lo descrito, en la literatura se confirma que el liderazgo es un proceso de gran importancia en las organizaciones y que influye de manera importante en la generación del clima organizacional y en las variables de resultado abordadas que son: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. Como parte de las hipótesis descritas, se define que el estilo más presentado en los líderes estudiados es el transformacional, mientras que la variable de resultado a la que más se orientan es esfuerzo extra y efectividad. Por otra parte, se ratificaron los supuestos

descritos en las hipótesis, que básicamente indican que: el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en el clima organizacional, y que las escalas que más predominan en el perfil de liderazgo son las transformacionales, aunque como tal existen oportunidades de mejora. Hermosilla, Amutio, Costa y Páez (2016) en su estudio “*El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*”, cuyo objetivo fue contrastar si en empresas del norte de España el liderazgo transformacional se asocia más fuertemente que los otros estilos de liderazgo a la percepción de los seguidores en relación con: a) la satisfacción con el líder, b) la efectividad del líder y c) la motivación en el trabajo de los seguidores y finalmente exploraron si existía diferencia de género en los estilos de liderazgo. En dicho estudio utilizaron una muestra de 47 directivos y 107 subordinados de diferentes organizaciones del norte de España, empleando el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ 5X; Bass y Avolio (1985). Se realizaron pruebas t de Student para muestras dependientes para verificar si existían diferencias de medias entre directivos y subordinados de los diferentes tipos de liderazgo. La fuerza de la asociación entre los tipos de liderazgo con las variables (satisfacción, motivación, efectividad) fueron calculadas con correlaciones de Pearson. Se compararon los tamaños de las correlaciones mediante pruebas Z de correlaciones independientes para contrastar la mayor asociación del liderazgo transformacional con las variables de criterio. Y finalmente análisis de regresión lineal jerárquica. Concluyendo que el liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación y tiene mayor fuerza de asociación con estas variables que el liderazgo transaccional, resultado que coincide con estudios previos. Finalizan resaltando la importancia de liderazgo transformacional en la cultura de la empresa.

Oseda, Chávez, Castro (2016) en su investigación “Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia,

2015” plantearon como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, Pucallpa en el año 2015. La investigación fue de tipo básica y nivel correlacional, método descriptivo e hipotético deductivo, con un diseño descriptivo – correlacional, la muestra censal fue de 114 docentes. La recolección de datos se realizó con la técnica de encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario, asimismo se confióbilizó con el método de mitades partidas de Rulon y Guttman siendo este igual a 0,993 y 0,977; la validez se hizo mediante el juicio de expertos y el alfa de Cronbach obteniéndose valores de 0,996 y 0,928. Se concluye que con un nivel de significancia del 5% existe una relación directa fuerte ( $\rho=0,817$ ) y significativa ( $t=13,14$ ) entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia de Pucallpa, es decir, a mayor liderazgo transformacional, mejor será el clima organizacional de la Universidad. Asimismo, al realizar el cruce de todas las dimensiones, se apreció que el coeficiente de correlación en todos los casos es directa y significativa en los docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, Pucallpa al 2015.

Monarrez y Jaik (2016) en su estudio *“El Clima Escolar y su Relación con el Liderazgo Directivo En Nivel Básico”*, plantearon diferentes objetivos entre ellos analizar la relación entre el Clima Escolar y el estilo de Liderazgo Directivo en las escuelas primarias del Sector Educativo No. 15 de la ciudad de Durango. El tipo de estudio (no experimental) y transversal, el estudio fue de dos tipos: descriptivo y correlacional, participaron 344 docentes y 36 directores. Cabe destacar que seis de los 84 ítems presentó una validez aceptable, lo cual representó un 7.1% del instrumento ubicado en esta clasificación, el resto del instrumento se ubicó con una validez fuerte. Frente a los resultados se obtuvo para la variable de Clima

Escolar un alfa de Cronbach de .962 y para la variable de Liderazgo Directivo un alfa de Cronbach de .955, Los datos fueron procesados mediante el software estadístico informático Statistical Package for Social Sciences (SPSS por las siglas en inglés) versión 21.0.0.0, del cual se obtuvo que el Liderazgo transformacional ha demostrado ser eficaz para la obtención de un mejor rendimiento, una mayor percepción de la efectividad del líder por parte de los subordinados, una mayor satisfacción por parte de éstos, Se concluye que los directores hacen uso de los dos tipos de Liderazgo Directivo (transaccional y transformacional) en relación con las situaciones específicas que se le presentan. La correlación obtenida en el análisis, aclara que existe una alta correlación entre el Clima Escolar controlado y el Liderazgo transaccional y el Liderazgo transformacional ejercido por los directores de las escuelas primarias pertenecientes al Sector Educativo No. 15 del estado de Durango.

Morales (2016) *“Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional de dos Centros Educativos pertenecientes a una Cadena de Jardines Infantiles y Salas Cunas de la Región Metropolitana”* Esta investigación refiere a un estudio de caso y tiene como propósito identificar cómo el estilo de liderazgo directivo ejerce influencia en el clima organizacional de los centros educativos pertinentes. Desde un enfoque cualitativo y a través de entrevistas y cuestionarios se estudian las percepciones que poseen los miembros de ambos centros educativos respecto a estas variables, lo que permite comprender cómo ellos significan y construyen el clima organizacional., Se trata de un estudio descriptivo, ya que busca recolectar datos en relación a propiedades, los instrumentos de recolección de datos, fueron adaptados al contexto y las necesidades propias de la investigación. Desde su dimensión temporal es de tipo transversal, ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Concluyendo que en ambos centros educativos prevalece un estilo de liderazgo democrático y que efectivamente el estilo de liderazgo ejercido por los directivos,

influye de manera significativa en las percepciones de los individuos y en consecuencia en el clima imperante en los centros educativos.

Araujo (2017) en su trabajo de grado “*Relación entre Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en una Empresa de Servicios de Topografía en Arequipa, 2014*” planteó como objetivo determinar la relación que existe entre estilos de liderazgo y clima organizacional. Previa revisión de la literatura afín existente, se conjeturó que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con el clima organizacional de la empresa en estudio. Esta investigación nace de la propia sensibilidad de la autora ante los problemas que se suscitan en la gerencia y el tratamiento de los recursos humanos en el ámbito organizacional, es un estudio descriptivo correlacional que sigue el método hipotético-deductivo, aplicado en una población censal de 50 unidades de investigación. Utilizando una encuesta. Test de liderazgo de Kurt Lewin y la Escala de clima organizacional (EDCO). Se llegó a las siguientes conclusiones: en la empresa de estudio el estilo de liderazgo predominante es el democrático, el clima organizacional es de nivel alto, no existe correlación significativa entre estilo de liderazgo democrático y clima organizacional, ni entre estilo de liderazgo laissez-faire y clima organizacional, pero sí existe correlación significativa baja inversa entre estilo autoritario y clima organizacional. Por tanto, a mayor liderazgo autoritario hay menor calidad de clima organizacional, y viceversa.

Rodríguez, Pedraja (2017) en su investigación “*Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Orientado al Servicio de los Estudiantes: Evidencia Exploratoria desde Chile*”, procurando descubrir qué dimensiones o variables del liderazgo transformacional (influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual) tienen relación con un clima orientado a la calidad del servicio de los estudiantes al interior de las unidades

académicas y subsecuentemente con la calidad de las carreras o titulaciones profesionales. Se trabaja con una muestra de 38 unidades académicas pertenecientes a cuatro universidades chilenas. Esta investigación fue de tipo exploratoria, los datos recogidos mediante el cuestionario fueron ingresados en una base de datos empleando el sistema IBM SPSS 23.0 para la realización del análisis estadístico. Se analizó la relación entre clima orientado al servicio de los estudiantes con el liderazgo transformacional, y luego la relación entre calidad de las carreras y clima orientado al servicio de los estudiantes junto al liderazgo transformacional. Los resultados muestran que existe evidencia para relacionar la influencia idealizada atribuida y la estimulación intelectual con un clima orientado al servicio de los estudiantes. En conclusión, La investigación cumple a cabalidad con su propósito en términos de explorar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes al interior de las unidades académicas universitarias, procurando descubrir qué dimensiones o variables del liderazgo transformacional (tienen relación con un clima orientado a la calidad del servicio de los estudiantes al interior de las unidades académicas y subsecuentemente con la calidad de las carreras profesionales. En este contexto, se pueden derivar un conjunto de conclusiones específicas referidas a este estudio exploratorio: En primer lugar, se debe indicar que las variables y medidas empleadas en esta investigación exploratoria son suficientemente válidas (teóricamente) y fiables (empíricamente); el valor del alfa de Cronbach está entre 0,816 y 0,983. En segundo lugar, existe evidencia relevante de la pertinencia de plantear una relación específica entre liderazgo transformacional, clima organizacional y calidad de las carreras, se constituye en un hallazgo novedoso en el campo de la educación superior para Latinoamérica la referida a que el liderazgo transformacional, en la muestra analizada, no tiene un impacto directo sobre la calidad de las carreras, pero sí tiene un efecto indirecto a través del clima orientado al

servicio, que es a su vez impactado por la influencia idealizada atribuida y por la estimulación intelectual. Esto es, en la medida que el líder tenga carisma y logre ser respetado, admirado y finalmente imitado por sus seguidores y en tanto el líder fomente la innovación y la creatividad en sus seguidores, cuestionándose los supuestos habituales y las formas tradicionales de hacer las cosas, se conseguirá impactar positivamente sobre el clima orientado al servicio de los estudiantes.

### **A Nivel Nacional**

Rodríguez (2014) en su tesis “*Liderazgo y Clima Laboral*” definió como objetivo analizar y explicar desde el punto de vista de liderazgo, la relación directa e influencia que éste tiene en lograr propiciar o no un ambiente de trabajo agradable, en las diferentes unidades de negocio dentro de las organizaciones y cómo un líder de acuerdo a su enfoque o escuela de liderazgo, guía y puede actuar en forma determinante con sus inmediatos colaboradores, direccionándolos hacia el logro de metas y objetivos, manteniendo un equilibrio entre el bienestar, el desarrollo y la motivación de todas las personas. En conclusión, se puede definir que el estilo de liderazgo implementado por el líder, tiene una incidencia de alto impacto, en el clima laboral que perciben los colaboradores dentro de una organización. La caracterización de las cualidades y competencias que tenga un líder, generan un efecto positivo o negativo frente a sus inmediatos colaboradores.

Por su parte Jiménez (2016) en su tesis “*Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos Para Su Intervención*”. El propósito de este estudio fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. Para tal fin se desarrolló un estudio descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de

Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008), respectivamente. La aplicación de estos instrumentos se realizó de forma colectiva, para lo cual se trabajó con los directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del Colegio, que constituyeron el grupo estudiado. De acuerdo con los resultados, el Colegio estudiado denota ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de Clima Organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria. La comunidad educativa estudiada registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica.

## **1.2 Formulación del Problema**

Sumado a lo anteriormente expuesto, se propone la importancia de realizar una investigación que responda al siguiente interrogante:

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira?

## **1.3 Caracterización del problema**

A nivel organizacional se evidencia la necesidad de re diseñar el modo de administración ante la ausencia o poco desarrollo del liderazgo, que permita alcanzar los objetivos trazados por la misma.

Las Instituciones Públicas de Educación Superior tienen un panorama complejo, dado que no existe un estilo de liderazgo definido y particular que las identifique, dando como resultado una combinación de estilos que se adecuan de acuerdo a las situaciones y al motivo de gestión.

La Universidad Tecnológica de Pereira no es ajena a esta problemática, donde se observa un liderazgo natural en cada directivo adaptado a las necesidades de la Institución, los mismos son elegidos en función de los requisitos sin tener en cuenta el contexto, la cultura organizacional de la Universidad, ni la capacidad para gestionar y desarrollar el talento humano.

Es así como la poca participación y compromiso de algunos directivos ha afectado la percepción del clima organizacional reflejando en los resultados desmotivación, falta de reconocimiento, dificultades en la comunicación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la negociación y manejo de conflictos al interior de la Institución, afectando el compromiso, el sentido de pertenencia, entre otros, razón por la cual se deben destinar mayores recursos en la estabilización del mismo.

Lo anterior, concuerda con lo afirmado teóricamente por Rubino, (2006) en su publicación desafíos de la gerencia y el liderazgo de la Educación Superior, estableció algunos parámetros que se deben considerar para desarrollar en este nivel la gerencia y el liderazgo en las instituciones, manifiesta la falta de conocimiento y competencias por parte de la mayoría de sus líderes y gerentes, puesto que el panorama que se vivencia al interior de las instituciones son docentes ocupando puestos de dirección con poca o ninguna preparación gerencial y sin el conocimiento del manejo administrativo organizacional los cuales adquieren la experiencia a través del tiempo. Así mismo, hace especial énfasis en que esta última actitud está en contradicción con lo que es la gerencia y con el liderazgo organizacional, ya que la función esencial es la de hacer organizaciones más eficientes. Así mismo, plantea que el líder debe tener habilidades de influencia que hagan que las demás personas cooperen y participen, además concluye que deben existir líderes-gerentes

comprometidos con la educación y dispuestos a mejorar el cambio organizacional, generadores de confianza en sus equipos de trabajo.

Por su parte, un clima organizacional favorable redundará en otros aspectos importantes como el bienestar, la cultura organizacional, un mejor servicio. Por tal razón, el líder debe alinearse a los objetivos institucionales y coadyuvar en el mejoramiento de las variables de clima.

Entendiendo la importancia del factor humano y las condiciones de los mismos, se hace necesario un liderazgo adecuado que promueva buenas relaciones y sinergia entre los grupos de trabajo que aporte al clima organizacional favorable y permita alcanzar los objetivos propuestos a nivel institucional. En este aspecto se resalta la responsabilidad del líder y su capacidad para dirigir y guiar a sus colaboradores, con competencias generadoras de influencia, motivación e interés.

Dado lo anterior, es necesario conocer la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional, puesto que son dos aspectos importantes en el cumplimiento de los objetivos de la institución; se plantea entonces la presente investigación puesto que un verdadero líder es capaz de motivar e inspirar al otro, influenciar e intervenir en sus seguidores para que trabajen con entusiasmo y conformar equipos, de manera que redunde en un clima organizacional favorable y una cultura sana.

#### **1.4 Justificación del Estudio**

En respuesta a los constantes cambios que se están generando al interior de las Instituciones, se vienen asumiendo nuevos retos especialmente en materia del liderazgo y estabilidad del clima organizacional dada su importancia en el logro de los objetivos institucionales. Dado lo anterior, se hace necesario identificar la influencia del liderazgo en

el clima organizacional percibido por los colaboradores administrativos de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Teniendo en cuenta que se trata de una realidad organizacional que evidencia problemas de gestión en el logro de resultados a nivel de liderazgo y clima organizacional, el presente proyecto de investigación se justificó porque sus resultados permitieron evidenciar la percepción que tienen los funcionarios y colaboradores de la forma como los líderes o directivos gestionan sus equipos de trabajo y como incide en el clima organizacional. Dichos resultados se convierten en una herramienta de gestión para la toma de decisiones relacionados con el diseño de estrategias desde formación y desarrollo, específicamente para que los líderes vivencien el liderazgo transformacional y potencialicen las competencias requeridas, generando mayor motivación en ellos que redunde en el clima organizacional.

Asimismo, incide en otros procesos importantes en la Institución tales como: la evaluación de desempeño, la gestión y desarrollo de los colaboradores, así como en la conformación de equipos de trabajo los cuales aportan al cumplimiento de la planeación estratégica y al afianzamiento de la cultura organizacional. Posteriormente, se pretende que este proyecto sirva de referencia a personas que estén interesadas en ahondar en el tema para otros trabajos de investigación o realizar estudios en instituciones similares.

## **1.5 Objetivos de Investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Identificar la relación existente entre las variables del clima organizacional y el liderazgo transformacional en el personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Establecer el orden de jerarquía de las variables de clima organizacional
- Establecer el orden de jerarquía de las variables de Liderazgo transformacional
- Establecer el orden de jerarquía de las variables de resultados
- Establecer si existen diferencias significativas por tipo de vinculación en la percepción de clima organizacional
- Establecer si existen diferencias significativas por tipo de vinculación en la percepción de liderazgo transformacional.

### 1.6 Tabla de Congruencia

OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA DE INVESTIGACION	HIPÓTESIS (Nula)	MÉTODO ESTADÍSTICO
Identificar la relación existente entre las variables del clima organizacional y el liderazgo transformacional en el personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira	¿Cuál es la relación existente entre las variables del clima organizacional y liderazgo transformacional?	Ho= “Las variables del liderazgo transformacional, tienen relación directa con las variables de clima organizacional”.	Correlaciones de Pearson

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>PREGUNTA DE INVESTIGACION</b>	<b>HIPÓTESIS (Nulas)</b>	<b>MÉTODO ESTADÍSTICO</b>
1. Establecer el orden de jerarquía de las variables de clima organizacional	¿Cuál es la variable de mayor relevancia en el clima organizacional para los funcionarios y colaboradores administrativos de la Universidad?	Ho1= “La variable que tiene mayor relevancia en el clima organizacional es la motivación”.	Prueba T para una muestra
2. Establecer el orden de jerarquía de las variables de Liderazgo transformacional	¿Cuál es la variable de mayor relevancia en el liderazgo transformacional para los funcionarios y colaboradores administrativos de la Universidad?	Ho2= “La variable que tiene mayor relevancia en el liderazgo transformacional es la tolerancia psicológica”.	Prueba T para una muestra
3. Establecer el orden de jerarquía de las variables de resultados	¿Cuál es la variable de mayor relevancia en las variables de resultados para los funcionarios y colaboradores administrativos de la Universidad?	Ho3= “La variable que tiene mayor relevancia en las variables de resultado es la satisfacción”.	Prueba T para una muestra
4. Establecer si existen diferencias significativas por tipo de contratación en la percepción de clima organizacional	¿La percepción del clima es diferente de acuerdo al tipo de contratación?	Ho4= “La percepción del clima organizacional en el personal transitorio administrativo es mejor que la del personal de planta”	Pruebas T Student y Anovas
5. Establecer si existen diferencias significativas por tipo de contratación en la percepción del liderazgo transformacional	¿La percepción del liderazgo transformacional es diferente de acuerdo al tipo de contratación?	Ho5= “La percepción del liderazgo transformacional en el personal transitorio administrativo es mejor que la del personal de planta”	Pruebas T Student y Anovas

## 1.6 Hipótesis o Supuestos

Ho= “Las variables del liderazgo transformacional, tienen relación directa con las variables de clima organizacional”.

Ho1= “La variable que tiene mayor relevancia en el clima organizacional es la motivación”.

Ho2= “La variable que tiene mayor relevancia en el liderazgo transformacional es la tolerancia psicológica”.

Ho3= “La variable que tiene mayor relevancia en las variables de resultado es la satisfacción”

Ho4= “La percepción del clima organizacional en el personal transitorio administrativo es mejor que la del personal de planta.

Ho5= “La percepción del liderazgo transformacional en el personal transitorio administrativo es mejor que la del personal de planta.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

#### 2.1 Marco de referencia

Es importante enmarcar diferentes aspectos teóricos que soporten y contextualicen el estudio llevado a cabo. A continuación, se desarrollan los siguientes conceptos: Sistema Educativo Colombiano, Instituciones de Educación Superior.

##### 2.1.1 Sistema Educativo Colombiano

En Colombia la educación se define como un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

De acuerdo con la definición planteada por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), La Educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social fundamentado en una concepción integral de la persona humana, su dignidad, sus derechos y sus deberes, de acuerdo a lo planteado en la Constitución Política en la que se fundamenta la naturaleza del servicio educativo con calidad, con cobertura y con las condiciones necesarias para su acceso y permanencia como un derecho de la persona, con función social y que pertenece al Estado.

Tal como lo establece el Ministerio de Educación Nacional (MEN) “el sistema educativo colombiano lo conforman: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller.), y la educación superior”.

Una vez definido el sistema educativo y de plantear su importancia en el contexto colombiano es válido referir la estructura de la educación superior, objeto de estudio dentro de nuestra investigación.

### 2.1.2 Instituciones de Educación Superior

Según la definición del Ministerio de Educación Nacional (MEN) “Las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano”.

“Así mismo la clasifica en A, según su carácter académico, constituye el principal rasgo que desde la constitución (creación) de una institución de educación superior define y da identidad respecto de la competencia (campo de acción) que en lo académico le permite ofertar y desarrollar programas de educación superior, en una u otra modalidad académica.

Según su carácter académico, las Instituciones de Educación Superior (IES) se clasifican en: Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas, Universidades.

y B, según su naturaleza jurídica la cual define las principales características que desde lo jurídico y administrativo distinguen a una y otra persona jurídica y tiene que ver con el origen de su creación. Es así que con base en este último aspecto las instituciones de educación superior son privadas o son públicas.

Las instituciones de educación superior de origen privado deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria. Estas últimas aún no han sido reglamentadas.

Las instituciones de educación superior públicas o estatales se clasifican, a su vez en: Establecimientos públicos, Entes universitarios autónomos.

Los primeros tienen el control de tutela general como establecimiento público y los segundos gozan de prerrogativas de orden constitucional y legal que inclusive desde la misma jurisprudencia ha tenido importante desarrollo en cuanto al alcance, a tal punto de señalar que se trata de organismos que no pertenecen a ninguna de las ramas del poder público.

Los entes universitarios autónomos tienen autonomía especial en materia de contratación, régimen especial salarial para sus docentes (Decreto 1279 de 2002), tienen un manejo especial en materia presupuestal y tienen aportes especiales que deben mantenerse por parte del Gobierno Nacional (Art. 87 Ley 30 de 1992).

Todas las universidades públicas conforman el Sistema de Universidades Estatales (SUE).

#### Creación de Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia

Los requisitos y trámites para constituir una institución del nivel superior están consignados en la Ley 30 de 1992. Las instituciones son fundamentalmente de dos clases u orígenes: públicas o privadas.”

En el Informe Nacional sobre el Desarrollo de la Educación en Colombia (2001) se define la educación superior como “el servicio público cultural inherente a la finalidad social del Estado”. Es importante anotar que bajo la ley 30 de 1992 se organiza el servicio público de la educación superior y lo define como un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral. El Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) es el organismo encargado de dirigir la educación superior en Colombia.

La estructura de la educación superior se conforma con instituciones técnicas profesionales, las instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y las universidades, las cuales tienen por objeto desarrollar conocimientos, habilidades, aptitudes que permitan a las personas fundamentos en su desarrollo. De acuerdo a la ley 30 de 1992 las instituciones de educación superior se enmarcan bajo la autonomía, las universidades se enfocan en las actividades de investigación científica o tecnológica, la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional. Los campos de acción de la educación superior son la técnica, la ciencia, la tecnología, las humanidades, el arte y la filosofía, a través de los programas de pregrado y los de postgrado, que comprende especializaciones, maestrías, doctorados y postdoctorados. Para su vigilancia en cuanto a la calidad se crearon Ministerio de Educación Nacional a través del ICFES y previo concepto del CESU (Consejo Nacional de Educación Superior). Para la organización regional descentralizada de las instituciones de educación superior, se crearon los Comités Regionales de Educación Superior –CRES - que son organismos asesores del ICFES.

En este mismo sentido, la revista Borradores de Economía en su artículo, La Educación Superior en Colombia: situación actual y análisis de eficiencia. Por Ligia Alba Melo B, Jorge Enrique Ramos F. Pedro Oswaldo Hernández S, número 808 del año 2014, realizaron un estado del arte acerca de la educación superior en Colombia desde sus inicios durante el periodo colonial en los siglos XVI y XVII en Bogotá, identificando el acceso limitado a la educación y viendo entonces la necesidad de formar profesionales para la construcción del Estado. Enmarcan la importancia de la constitución política de 1991 la cual dio vía a la libertad de enseñar y la enfatizó como un derecho y un servicio público prestado por el Estado o por particulares. La constitución permitió la autonomía universitaria y la

posibilidad de regirse por sus propios estatutos, con la ley 30 del 92 se definieron los principios y objetivos de la educación superior clasificando los programas académicos y las instituciones públicas y privadas. Adicionalmente esta ley marcó la administración del presupuesto y del personal de las instituciones oficiales. Permitiendo a las instituciones el nombramiento de sus directivas y la creación de sus propios programas académicos.

Educación pública- autónomos. En la revista gestión universitaria de la autonomía universitaria sus alcances y límites, señala que en la constitución política las entidades son de servicio público y el derecho de las mismas de autorregularse en la prestación. reconociendo a la universidad oficial con naturaleza jurídica especial, para ser “entes universitarios autónomos” los que son habilitados para darse y modificarse sus estatutos, nombrar sus propias directivas y adoptar su correspondiente régimen, manejar su propio presupuesto y aprobar los planes de estudio que regirán la actividad académica.

## **2.2 Marco teórico**

A continuación, se precisan conceptos específicos de la investigación que facilitan el entendimiento del tema tratado.

### **2.2.1 Liderazgo**

En el desarrollo de la presente investigación se ha resaltado la importancia del liderazgo en la orientación de esfuerzos y la motivación en los colaboradores, para el logro de los objetivos comunes, dando respuesta a las necesidades generadas por el entorno y en la razón de ser de la organización. En este aspecto, es esencial mencionar que el liderazgo ha sido objeto de estudio desde tiempos remotos por diversos autores quienes han desarrollado diferentes teorías identificando rasgos o características propias del rol y la relación con sus colaboradores, compilando como parte de la historia la evolución de

distintas teorías relacionadas con el liderazgo, las cuales se han adaptado a los cambios o nuevas tendencias que hacen que las organizaciones estén a la vanguardia enfrentando los desafíos, tal como se observa a continuación:

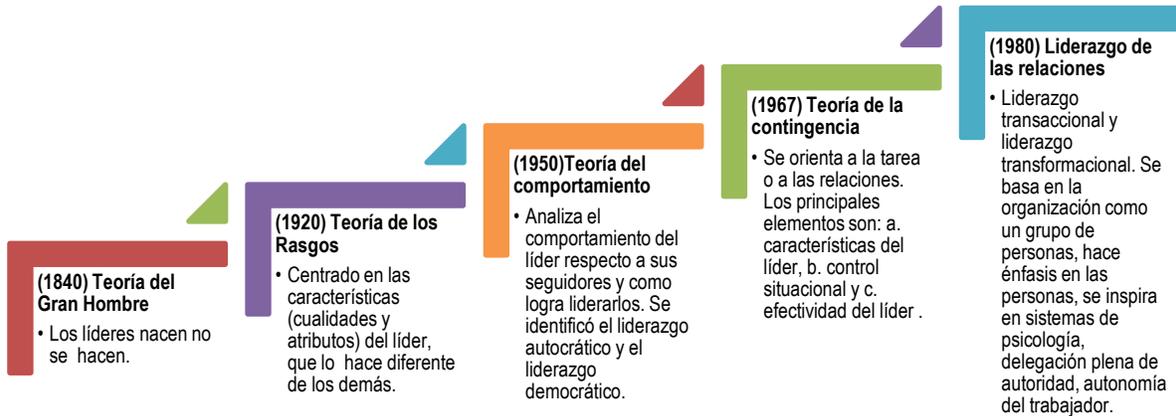


Figura 1. Teorías del Liderazgo. Elaboración propia por las autoras con base en: Giraldo y Naranjo (2014); CAstaño (2013)

En consecuencia, con lo anterior en internet se encuentran aproximadamente 9,380,000 resultados del significado de liderazgo. Sin embargo, se eligieron definiciones que se acercan al liderazgo transformacional, Daft (2006) afirmó, “un líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores) y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, creatividad, pro actividad, trabajo en equipo es capaz de lograr las metas y objetivos que comparten sus seguidores” (citado en Giraldo, Naranjo, 2014, p.16).

Por su parte, Camacaro (2006), precisa que el liderazgo es un proceso de influencia orientado en la motivación hacia las personas de tal manera que permita lograr las metas planteadas, asimismo, resalta que el líder debe poseer ciertas competencias que lo caracterizan como un buen líder. Dichas competencias son: carisma, inteligencia,

influencia, sensibilidad, integridad, imparcialidad, innovación, un gran corazón para dirigir el grupo de trabajo bajo condiciones de voluntad, motivación.

Dentro de este marco se puede determinar que el liderazgo es un proceso que comprende la acción de un líder y sus seguidores. El conocimiento que tenga el líder de la organización con relación a su estructura, la administración, la cultura organizacional (creencias, valores, comportamientos, identidad) es fundamental para integrar a sus colaboradores, potencializar la comunicación asertiva, generar confianza, reconocer los logros y consolidar los compromisos, dichas acciones permiten transformar y adaptarse a los cambios. En este proceso los colaboradores juegan un papel importante; si un líder consigue influenciar a sus colaboradores no por obligación sino por convicción lograra transformarlos y articularlos para lograr metas retadoras.

### 2.2.2 Liderazgo Transformacional

Teniendo en cuenta que la presente investigación hace parte de las teorías contemporáneas del liderazgo, se enfoca a continuación el tema central relacionado con el liderazgo transformacional.

Como parte de la teoría de las relaciones, Bass&Riggio (2006) señalan que el liderazgo transformacional, se empieza a estudiar en (1980), definiéndolo como un tipo de liderazgo ideal en razón a sus características de estimular e inspirar a los seguidores en el logro de los objetivos planteados desde la organización y alineándolos al de los objetivos de cada colaborador. A partir de cuatro componentes:

“Influencia: los líderes poseen carisma, por ende, son respetados, admirados e imitados por parte de los seguidores.

Inspiración, define que es fundamental en los equipos de trabajo, de tal manera que entusiasme y siembre optimismo al implicar a los seguidores en la visión de futuro.

Entusiasmo Intelectual: el líder estimula a los seguidores a ser innovadores y creativo, no se resalta sobre los errores individuales o por idea diferentes a las del líder.

Consideración individualizada: el líder toma el papel de mentor, monitorea las tareas con el fin de evaluar si los seguidores necesitan más apoyo para el cumplimiento de las metas” (citado en Giraldo, Naranjo, 2014, p.37).

Posteriormente, Covey (1997) plantea que el objetivo principal del liderazgo transformacional se direcciona a transformar tanto a los seguidores como a las organizaciones, ampliando la visión y la comprensión de su entorno, generando en ellos comportamientos adecuados y transformando la cultura organizacional.

El liderazgo transformacional se caracteriza por interiorizar en la organización las buenas acciones, inspirando al personal hacia el cumplimiento de la misión o enfrentando los cambios que se presenten al interior de la organización a través de la comunicación, la motivación y descentralizando la toma de decisiones. Frente a los retos organizacionales, son los colaboradores quienes pueden aportar en mayor grado su compromiso, por esta razón, es importante precisar que para que se originen cambios en las personas al interior de las organizaciones, se deben tener presentes los factores emocionales de los líderes a través de la inteligencia emocional. Tal como lo establece, Goleman (1999) en su obra la inteligencia emocional en la empresa, en el cual define ciertas aptitudes que deben ser desarrolladas en el líder, tales como: la influencia, la comunicación, el manejo de conflictos, el liderazgo haciendo especial énfasis en esta última, dado que a través de él se inspira y guía, impulsando al cambio.

Goleman enfoca la idea de liderazgo transformador como aquel liderazgo integral que tiene en cuenta el ser, el saber, el hacer y el convivir, por tanto, en su actuar tienen la capacidad de inspirar, guiar y motivar a través del ejemplo a sus grupos, de otro lado los líderes por su parte, basados en la alineación estratégica de la organización, tienen visión estratégica, están atentos a los cambios y toman desafíos independientemente de los obstáculos que se puedan presentar, logrando ser modelo para el cambio, se actualizan siempre que es necesario, orientan a su grupo de trabajo para alcanzar altos niveles de desempeño. Como agente de cambio logra crecimiento personal de sus habilidades, competencias, aptitudes que permitan potencializar y crear buenas relaciones a nivel organizacional y reconocimiento generando un ganar –ganar entre jefes y colaboradores, trabajando en equipo para lograr los objetivos planteados por la organización. Es así como se integra en el contexto el estilo de liderazgo transformacional, el cual tiene como característica promover el desarrollo de competencias y la participación de los colaboradores con el objetivo de que todos contribuyan al cambio organizacional.

Burns (1978) señaló que el liderazgo transformacional fue referido por J.V. Downton en su libro *Rebel Leadership: commitment and charisma in a revolutionary process* (1973). Asimismo, cita a) como pionero en la definición del concepto de liderazgo transformacional durante la investigación descriptiva en los líderes políticos, y define el liderazgo transformacional como un proceso donde “los líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación”. Logrando transformar las personas en relación con los valores y las expectativas, redundando en el cambio de la cultura organizacional a partir del ejemplo de los líderes. Ante las exigencias los colaboradores logran responder de manera efectiva desde lo individual a lo colectivo, como

respuesta a las características del líder transformacional (citado en Fernández, Quintero 2017).

Bass y Avolio (1994) se convirtieron en los principales exponentes del liderazgo transformacional, estableciendo que el líder tiene la capacidad de elevar el interés de los seguidores, desarrollar sus capacidades y encaminarlos a la misión organizacional, trabajando como un equipo de trabajo, motivándolos para alcanzar los objetivos planteados por la organización. La característica del líder es que presta importancia a nivel individual, se preocupa por sus necesidades; relaciones que le permiten desarrollar un clima laboral de armonía y empatía. Por otra parte, definieron el modelo MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) que les permite medir cada uno de los componentes del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire los cuales tienen correlación con las variables de resultado planteado por cada organización. Los cuatro componentes definidos aptos de medir que distinguen un líder transformacional son:

- a. Liderazgo carismático (o Influencia idealizada, CL o II). Los líderes transformacionales se comportan de modo que se convierten en modelos para sus seguidores. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Los seguidores se identifican con los líderes y desean emularlos; los seguidores consideran que los líderes están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se espera que los líderes tomen riesgos y sean consistentes en lugar de arbitrarios. Se puede contar con que harán lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral.
- b. Motivación Inspiradora (IM). Los líderes transformacionales se comportan de modo que motivan e inspiran a quienes están a su alrededor proporcionando significado y reto al trabajo de los seguidores. El espíritu de equipo crece, se muestra entusiasmo

y optimismo. Los líderes consiguen que los seguidores se involucren en la visión de estados futuros atractivos; ellos crean expectativas claramente comunicadas, que los seguidores desean lograr, así como demostrar compromiso con las metas y la visión compartida. Liderazgo carismático y liderazgo motivador inspirador usualmente forman un solo factor llamado liderazgo carismático-inspirador.

c. Estimulación Intelectual (IS). Los líderes transformacionales estimulan que los esfuerzos de sus seguidores sean innovadores y creativos, cuestionando supuestos, reformulando problemas y atacando situaciones viejas de formas nuevas. Se estimula la creatividad. No hay crítica pública sobre los errores de los miembros individuales. Se solicita nuevas ideas y soluciones creativas a los seguidores, quienes son incluidos en el proceso de determinación y resolución de problemas. Los seguidores son estimulados al intentar nuevos enfoques, y sus ideas no son criticadas porque difieran de las ideas del líder.

d. Consideración Individual (IC). Los líderes transformacionales prestan especial atención a las necesidades del logro y al crecimiento de cada uno de sus seguidores, actuando como coach o mentor. Los seguidores y colegas son desarrollados sucesivamente hacia niveles más altos de potencial. La consideración individual se práctica cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo. Se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos. El comportamiento de los líderes demuestra aceptación de las diferencias individuales (ej. algunos empleados reciben más ánimo, alguna más autonomía, otros estándares firmes y otras tareas estructuradas). Se anima la comunicación bi direccional y se practica la administración “walking around” (pasaba por aquí) en los lugares de trabajo. Las interacciones con los seguidores son

personalizadas (ej. el líder recuerda conversaciones previas, está al tanto de las preocupaciones del seguidor, y ve al individuo como una persona más que solo como un empleado), el líder individualmente considerado escucha efectivamente. El líder delega tareas como medio de desarrollo de sus seguidores, las tareas delegadas son monitoreadas para ver si los seguidores necesitan dirección adicional o apoyo para asegurar su progreso; idealmente, los seguidores no sienten que son controlados” (citado en Mendoza, 2005).

Por su parte, Álvarez (2001:95) describió que el liderazgo transformacional como “el rol que desarrolla un tipo de líder, capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en su crecimiento y desarrollo profesional” (citado en Soto, 2006).

De la misma manera, (Salazar, 2006) concluyo que el liderazgo transformacional reconoce y potencializa a los miembros de la organización, transforma las creencias, actitudes de los seguidores, gestiona estructuras e influye en los cambios de la cultura de la organización.

Por su parte, (Estrada Restrepo de O. y López 2010) incluyen la distinción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Bass. El primero compuesto por carisma, consideración individual, estimulación intelectual e inspiración. Respecto al liderazgo transaccional resaltan que este tipo de liderazgo se puede presentar abuso de poder dado que se buscan beneficios enmarcados dentro de la norma.

Su principal exponente como lo establece Leal (2010) fue Bernard Bass quién complementó la teoría de Burns en 1978, apoyándose en mecanismos psicológicos e insertó el término transformacional, la forma de medición, la importancia de la motivación y el

desempeño de los colaboradores. Para ello, definió cuatro dimensiones y como factor predominante el carisma, asimismo, inspiración, confianza, estimulación intelectual, consideración individual y la motivación. En términos generales, inspira en sus empleados sentidos de misión e identidad, respeto, dando significado al contexto y afianzando en sus seguidores valores para que actúen en consecuencia, resaltando la importancia que tiene cada persona de acuerdo a su historia de vida, creando en los colaboradores mayor pasión y sentido hacia un propósito inspirador, reta a sus colaboradores logrando más de lo que se espera. (citado en Márquez, 2012)

Asimismo, (Bracho, Otilia y García, 2013) concluyeron con relación al liderazgo transformacional hace especial énfasis en motivar a las personas para dar su mayor y mejor esfuerzo en el logro de las expectativas, el cual genera cambios en el entorno social, organizacional y personal que influyen en beneficios comunes.

Lussier y Achua (2010:348) definen que “El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con sus seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización...” El líder transformacional surge en contextos de incertidumbre y se caracteriza por mantener relaciones positivas con los grupos de trabajo y éxitos en los objetivos organizacionales ya que logran generar confianza y cooperación en las personas que los rodean”. Razón por la cual los convierte en generadores de cambio, con altos niveles de confianza por parte de sus colaboradores retándolos a asumir nuevos retos bajo comportamientos de precaución y actuando centrado en los valores, así mismo, recíprocamente creen en sus colaboradores y tienen en cuenta sus necesidades haciéndolos personas flexibles, en consecuencia, son innovadores (citado en Fernández y Quintero, 2016, p.60).

Frente a las Instituciones Educativas, Fernández, Quintero (2017) plantean el liderazgo transformacional como “aquella actitud de un líder donde se convierte a los profesores en líderes de la acción educativa; lo cual consiguen a través de la motivación, facilitándoles recursos para que consigan mejores logros, haciendo conciencia de la importancia de obtener buenos resultados, procurando que subordinen sus propios intereses personales a los de la institución. Finalmente se puede decir que el líder transformacional considera el trabajo en equipo como una estrategia importante que produce la articulación necesaria para conseguir mejores resultados para la organización.”

De acuerdo a la teoría el liderazgo transformacional se puede considerar la sumatoria del líder con los colaboradores, el entorno, la cultura organizacional, enfocando en la motivación de los colaboradores a través del ejemplo, de tal manera que permita la transformación de sus actitudes redundantes en el rendimiento. El gran reto para las instituciones es conseguir la participación e involucración de los colaboradores empoderándolos para que asuman riesgos de forma inteligente, reconociendo las buenas acciones y acompañándolos de tal manera que se cree una cultura del aprendizaje.

Por parte del líder se convierte en un reto, desarrollar las competencias de un liderazgo efectivo que se convierta en un modelo idealizado, con las características planteadas por los autores, con cualidades tan específicas como el carisma, confiable y que genere respeto y compromiso en los colaboradores, que sea coherente en su pensar y en su actuar, que se comprometa, que le permitan generar en los otros esfuerzo y colaboración para lograr los objetivos propuestos y un alto desempeño. Por tanto, el liderazgo se debe fortalecer en la construcción de equipos de trabajo, en la importancia de sus seguidores y la comunicación entre ambos de tal manera que se transforme actitudes y comportamientos al interior de las organizaciones que generen mayor productividad.

Resaltando la importancia del liderazgo transformacional frente a otro tipo de liderazgo este busca desde un principio el cumplimiento de objetivos a través de la inspiración impartida a los seguidores y no por recompensas o castigos, además de esto, el líder transformacional ayuda e impulsa el desarrollo de los seguidores con el fin de que estos aporten más al grupo, sean innovadores, más creativos, más resistentes al estrés y más flexibles al cambio para que en el futuro puedan convertirse en los próximos líderes transformacionales, tal como lo establece (Arredondo, 2010), resalta que el liderazgo transformacional “es un tipo de liderazgo más integral que el liderazgo transaccional. Para explicar esto se basa en las definiciones de los dos tipos de liderazgo en los que, el liderazgo transaccional está enfocado en la reciprocidad y la consecución de objetivos y el transformacional en la persona y el trabajo conjunto para elevar la moral”

### 2.2.3 Clima Organizacional

Otro elemento que se aborda en el presente estudio y que es catalogada como parte del desarrollo organizacional es el clima organizacional, el cual resalta la trascendencia del factor humano en la organización para el logro de los objetivos, tal como lo establece (García y Mendoza, 2015) definen que las organizaciones deben tener en cuenta la trascendencia del factor humano en el logro de objetivos, para lo cual es indispensable conocer las formas de actuar y sentir del personal, pues sin duda éstas influirán en su desempeño, por lo que es necesario generar un ambiente organizacional positivo que identifique a los integrantes con la organización para generar una mayor participación y se logren los objetivos.

Por tal motivo se deben tener unas condiciones óptimas en todos los aspectos: material, económico, ambiental, personal, esto repercute en el nivel de desempeño, de ahí la

importancia de generar ambientes adecuados a nivel organizacional que genere cultura tal como lo definen (García y Mendoza, 2015), es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es posible, pero se requiere de cambios diversificados y múltiples, manifestados en más de una variable, para que las modificaciones positivas se vuelvan duraderas y se establezcan en una nueva configuración.

Es necesario entonces conocer algunas teorías que sustentan el estudio del clima organizacional, tal como se define a continuación:

#### *2.2.3.1 Definiciones del clima organizacional*

Frente al clima organizacional se encuentran diversos conceptos y no se registra una única definición, convirtiéndolo en un tema muy estudiado durante los últimos años, por su parte, Casales, Ortega y Romillo, (2000) definen el clima organizacional como el “conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales deben desarrollarse su actividad.”

Por su parte, Anzola (2003) precisa que el clima se genera a partir de las percepciones e interpretaciones que las personas asumen con relación a la organización y que a su vez estas influyen en la conducta de los trabajadores.

En efecto, Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) determinan que los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización, éstos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales.

García (2009) dispone que el clima organizacional se basa en la percepción de elementos tales como la estructura, políticas y la subjetividad como el apoyo, la

cordialidad, entre otros conceptos tangibles. Asimismo, hacen relación a los efectos que tienen estos sobre los resultados individuales

Torrecilla (2006) sostiene que la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. “El clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa” (citado en Troyon, 2009).

Lewin (1951) como fundamento teórico y quién interpretó que el comportamiento del individuo no solo depende de las características personales sino también de la forma en que percibe el clima y los componentes de la organización. Posteriormente hacen referencia a Litwin y Stringer (1968) manifestaron que el estilo de dirección es factor clave en la percepción del clima, ya que dependerá de la satisfacción del trabajador y rendimiento laboral. Cita a Brunet (1987) definiendo el clima organizacional como la percepción del ambiente organizacional determinado por la cultura organizacional y las variables de satisfacción y la productividad (citado en Ramos, 2012).

Gellerman (1960) abordó el estudio del clima organizacional e introdujo el término por primera vez en psicología industrial, en complemento Brunet (1999) señaló que para obtener mejores resultados es conveniente involucrar al factor humano de todos los niveles y los aspectos físicos. García, Mendoza (2015) establecen que en el tema de clima organizacional son tenidos en cuenta aspectos organizacionales a nivel individual y la situación en que desarrollan la actividad. Así mismo se extraen algunos conceptos relevantes frente al tema del clima organizacional (citado en García y Mendoza, 2015).

Tabla 1. Conceptos clima organizacional

Autor y año	Concepto
Forehan y Gilmer (1964) citado en García (2009)	Concepto de características que describen una organización, la distinguen de otras, e influyen en la conducta con sus miembros
Payne y Pugh (1968) citado en Vega et al (2006)	Reflejo de aspectos como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros, el cual se manifiesta a través de percepciones
Litwin y Stinger (1968) citado en Bustamente et al. (2009)	Conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa e indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su comportamiento
Hall (1996) citado en Lamoyi	Conjunto de propiedades medibles del ambiente laboral, percepción que el trabajador tiene de: estructuras y procesos organizacionales

Fuente: García, Mendoza (2015)

(Salguero, García, 2017) definen el clima organizacional como la percepción que tiene el trabajador frente a la estructura y procesos, al ambiente de trabajo propio de la organización que influye directamente en la conducta y el comportamiento de los miembros.

Tal como se observa desde tiempos remotos existen diferentes definiciones del clima organizacional, sin embargo, de acuerdo a la teoría se concluye que el concepto encierra básicamente que el clima es una percepción de los trabajadores frente a ciertas características de la organización que redundan en el comportamiento y en el desempeño.

### 2.2.3.2 Dimensiones del clima organizacional.

Para conocer la percepción del clima organizacional, es necesario, considerar las variables a medir por tal motivo, se plantean a continuación las dimensiones propuestas por diferentes autores:

Basados en (Álvarez, 1992; Toro, 1992): Valores Colectivos, Posibilidades de Superación y Desarrollo, Recursos Materiales y Ambiente Físico, Retribución Material,

Estilos de Dirección, Sentimiento de Pertenencia, Motivación y Compromiso, Resolución de Quejas y Conflictos, Relaciones Humanas, Relaciones Jefe-Subalternos, Control y Regulaciones y Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo (citado en Casales, Ortega, Romillo, 2000).

Robbins (1999), estableció que cada una de las dimensiones está relacionada con algunas de las propiedades de la organización así:

- a. Estructura: Se refiere a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones.
- b. Responsabilidad: representa la autonomía en la toma de decisiones laborales.
- c. Recompensa: percepción frente a la recompensa por el trabajo realizado.
- d. Desafío: metas que los miembros tienen respecto a determinados riesgos en el desempeño de la labor.
- e. Relaciones interpersonales: se refiere al ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, entre pares, jefes y subordinados.
- f. Cooperación: representa la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- g. Estándares: modo en que los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- h. Conflicto: representa como los jefes y los colaboradores se muestran abiertos a diferentes opiniones.
- i. Identidad: pertenencia a la compañía, que permite considerarse a sí mismo como un miembro valioso del equipo de trabajo (citado en Troyón, 2009).

Torrecilla (2006) quien define las siguientes dimensiones: vinculación, eliminación de los obstáculos, espíritu de trabajo, intimidad, alejamiento, énfasis en la producción, empuje, consideración, responsabilidad, recompensa, cordialidad, apoyo e identidad.

A su vez define las siguientes variables incluidas en el concepto de clima organizacional y que son percibidas por los trabajadores:

- a. Variables del ambiente físico, instalaciones, condiciones de ruido, calor, maquinas, etc.
- b. Variables estructurales, tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c. Variables del ambiente social, compañerismo, conflictos entre personas o áreas comunicaciones, etc.
- d. Variables personales aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e. Variables propias del comportamiento organizacional, productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

La importancia de estas variables es que el resultado de la percepción dependerá de la interacción que cada empleado tenga al interior de la empresa. Los resultados de la medición de las variables determinaran comportamientos de los individuos.

Por otra parte, Torrecilla (2006) destaca las siguientes características más relevantes del clima organizacional:

- a. Permanencia, el clima cuenta con cierta estabilidad en el marco de una organización;
- b. Posee un alto impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.
- c. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización en

la que trabajan.

d. El clima es afectado por diferentes variables estructurales como el estilo de dirección, las políticas y planes de gestión, los sistemas de contratación y despidos, etc., además es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.

e. El ausentismo y la rotación excesiva suelen ser indicaciones de un clima laboral negativo (citado en Troyón, 2009)

Stringer (2001) utilizó una terminología diferente a la planteada anteriormente por Robbins (1999), identificando las dimensiones (estructura, estándares, responsabilidad), frente a la variable reconocimiento maneja el término recompensa; cooperación por apoyo e identidad por compromiso.

Por otra parte, Serrano y Portalanza (2014) citan Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonet y Van der Staff (2010) quienes manifiestan que el análisis del clima organizacional se basa en 4 dimensiones: 1) El liderazgo, 2) el compromiso, 3) la participación, 4) la motivación.

De acuerdo a las diferentes dimensiones planteadas por los diversos autores citados, se puede concluir que las dimensiones son determinadas por las características o necesidades de la organización y que para operacionalizarlas es necesario identificar variables que puedan ser medidas por medio de preguntas y que puedan ser catalogadas en las dimensiones gruesas que se identifican en la teoría (citado en Serrano y Portalanza, 2014).

### 2.2.3.3 *Enfoque del clima organizacional*

Otro aspecto importante es el enfoque del clima organizacional, ya que ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos al tema, tal como lo establece Dessler (1979, 180) este autor describe los siguientes enfoques:

a. Enfoque estructural u objetivo

Bajo este enfoque, el clima surge de aspectos organizaciones como: el tamaño de la organización, el grado de centralización de la toma de decisiones, el número de niveles de la jerarquía, la amplitud en la cual las normas y las políticas, las cuales determinan la conducta individual.

Como complemento a este enfoque Troyon (2006) lo define como un conjunto de características permanentes, tiene en cuenta la complejidad de la organización relacionada con el número de trabajadores, la interacción que se presenta entre ellos, el liderazgo ejercido por los líderes y la comunicación.

b. Enfoque subjetivo o perceptual

Desde este enfoque el clima se origina desde la percepción del individuo frente al entorno y como da significado a la información. Por su parte, Troyon (2009) determina que otro aspecto que adquiere gran valor desde esta perspectiva subjetiva, es la percepción forjada por los trabajadores acerca del comportamiento de sus superiores (Kozlowski y Doherty, 1989).

c. Enfoque interactivo

Este enfoque tiene en cuenta el aspecto estructural y el subjetivo que se presentan en la organización, incluye otros factores como las actitudes, creencias, valores y motivación de

los trabajadores. Frente al tema Troyon (2009) cita a Etkin (1985) quien afirma que existen elementos que intervienen de manera importante en el aspecto individual y hacen parte de la situación, tales como:

- a. Los factores personales: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización.
- b. Las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad.
- c. Las metas operativas del sistema (Elkin, 1985, citado en Lameda, 1997), que manifiestan los estados futuros deseados en la organización (citado en Serrano y Portalanza, 2014).

De acuerdo con Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), recomiendan este enfoque, ya que abarca una cantidad mayor de información de la organización además considera que es integral en cuanto a que tienen cuenta visiones, ideas, normas y creencias de las personas y finalmente establecen que la calidad de vida de las organizaciones depende de la forma de liderar y de cómo se promueve la acción de la gente.

#### *2.2.3.4 Tipificación del clima organizacional*

A partir de información de Robbins (1999), Troyon (2009) elabora una tipificación propia de los cuatro estilos de sistemas organizacionales, y como cada uno de éstos manifiesta un clima particular.

##### **2.2.3.4.1 Sistema Autoritario**

El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

#### 2.2.3.4.2 Sistema Paternal

El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado, y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

#### 2.2.3.4.3 Sistema Consultivo

El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay altos niveles de responsabilidad.

#### 2.2.3.4.4 Sistema Participativo

El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización (citado en Troyón, 2009).

#### 2.2.3.5 *Medición del clima organizacional*

Dentro de las investigaciones como herramienta para conocer la percepción del clima organizacional es necesario realizar una medición, y entre los instrumentos más utilizados se encuentra la encuesta, la cual contiene unas dimensiones y variables que deben ser validadas.

Tal como lo establece (Serrano y Portalanza, 2014) quienes definen las herramientas de diagnóstico del clima organizacional, y resaltan que en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o intervalo y además definen entre los instrumentos más utilizados:

1. *El cuestionario de Litwin y Stringer*: Este instrumento se elaboró para comprobar hipótesis respecto a la influencia del estilo de liderazgo y el clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. (Litwin y Stinger), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.
2. *El cuestionario de Rensis Likert*: Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. El cuestionario de Rensis Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, Carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento  
Según Likert, las variables principales del clima organizacional son:

“Causales. Variables independientes que influyen y determinan la evolución de una organización, así como los resultados obtenidos.

Intermediarias. Representan el estado interno de la organización, representan la salud organizacional, en este apartado se consideran: las motivaciones, actitudes, comunicación y toma de decisiones.

Finales. Son generadas del efecto conjunto de las variables causales e intermediarias, y reflejan los resultados de la organización en aspectos como productividad y utilidades o pérdidas.

3. *Método de Pritchard y Karasick*: Estos autores desarrollaron un instrumento de medida del clima compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones tenidas en cuenta son: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo.
4. *Dimensiones propuestas por Fernando Toro*: (Toro, F 1992-1996), después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos (citado en Serrano y Portalanza, 2014).

De acuerdo a lo anterior, el instrumento que se utilice en la medición del clima organizacional dependerá en gran medida a las dimensiones que se establezcan y que sean propias de la organización, además de otros factores como el sustento teórico que defina para la medición.

## 2.2.4 Relación del Liderazgo con el clima organizacional

En consecuencia, con el desarrollo de la presente investigación, es importante conocer teóricamente cual es la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, para ello Stringer (2001) el cual establece los factores que determinan el clima organizacional y que pueden estar bajo el control de la organización.

1. Las prácticas del Liderazgo; 2. Convenios Organizacionales; 3. Estrategia. (citado en Serrano y Portalanza, 2014).

Serrano y portalanza (2014) establecen que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis & O'Connell, 2011).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las:

*Figura 2. Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional*



*Fuente: Serrano y Portalanza, 2014.*

González, Figuero y González (2014) quienes en su investigación demostraron que el liderazgo influye sobre el clima organizacional, determinando además que el liderazgo influye también sobre las otras dimensiones del clima organizacional, en especial y con mayor peso en la motivación. Siguiendo estas observaciones, se desprende que la percepción del clima es afectada por el liderazgo (Halpin y Croft, 1963; Halpin, 1976) y

por la imagen gerencial (Toro, 1997; Herrada, 1997; Pérez, 2000, 2004; Pérez y Maldonado, 2004). Vale aclarar que esta influencia se ejerce de manera directa cuanto más positiva se perciba la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial y, si esto sucede, mejor será la percepción del clima total de la organización (citado en Serrano y Portalanza, 2014).

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que el clima es intangible, sin embargo, se percibe y surge en la organización cuando se mide la percepción de los colaboradores, define la particularidad de la organización e influye en el comportamiento y desempeño de los colaboradores y todo dependerá de la interacción que cada individuo tenga al interior de la organización. Es en este sentido Chávez (2016) quien establece que el clima se relaciona con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar, con su interacción con la organización, con el liderazgo del directivo, con los recursos que se utilizan y con la propia actividad de cada uno; los cuales tienen consecuencias sobre la organización, ya sea en productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. (citado en Troyón, 2009).

Por otra parte, el liderazgo es factor fundamental para lograr percepciones favorables del clima organizacional, dado que influye de manera indirecta en la mayoría de las variables.

#### 2.2.5 Variables de resultados

Mendoza M (2005) define las variables del resultado tenidas en cuenta en el modelo liderazgo transformador de Bass y Avolio.

Efectividad: Optimización de recursos materiales y humanos del grupo obteniendo óptimos resultados al menor coste, Promueve el logro de los objetivos propuestos y esperados en base a la excelencia.

Esfuerzo extra: Promueve y estimula continuamente la participación de los colaboradores para esforzarse, para ser mejores en sus actividades y obtener mejores resultados.

Satisfacción: las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores se sienten bien con el líder y el clima organizacional permite el buen desarrollo de las actividades.

### **2.3 Marco Normativo**

Decreto Ley 1567 de 1998. Por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado,

Artículo 4 - “Definición de capacitación: Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y complementar la educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa “

Ley 909 de 2004 Artículo 15. “Las Unidades de Personal de las entidades. ...2. Serán funciones específicas de estas unidades de personal, las siguientes: e) Diseñar y

administrar los programas de formación y capacitación, de acuerdo con lo previsto en la ley y en el Plan Nacional de Formación y Capacitación...”

Artículo 36. Objetivos de la capacitación. 1. La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios. 2. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

Parágrafo del artículo 36, en el cual se consideran implementar programas de bienestar e incentivos con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Decreto 1083 de 2015. Artículo 2.2.10.6. Los programas de bienestar responderán a estudios técnicos que permitan, a partir de la identificación de necesidades y expectativas de los empleados, determinar actividades y grupos de beneficiarios bajo criterios de equidad, eficiencia mayor cubrimiento institucional. Artículo 2.2.10.7. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas: 1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. 2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional. 3. Preparar al pre pensionado para el

retiro del servicio. 4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada. 5. Fortalecer el trabajo en equipo. 6. Adelantar programas de incentivos

Resolución 2646 de 2008 Capítulo III Artículo 13, teniendo en cuenta la intervención de los factores psicosociales en el trabajo y sus efectos, a través de métodos de intervención de conformidad con la realidad histórica de la empresa, su cultura y clima organizacional, con criterio de factibilidad y teniendo en cuenta que siempre debe haber un método de intervención adecuado para cada empresa y para cada población laboral.

Plan de Desarrollo Institucional 2020-2029, Dentro del objetivo Desarrollo Institucional en el Componente de Desarrollo Humano y Organizacional, el cual comprende la implementación de los estudios y análisis tendientes a la modernización administrativa de la institución, la integración y fortalecimiento de los diferentes sistemas de gestión, permitiendo brindar mejores servicios académicos y administrativos en la Institución.

Adicionalmente involucra los procesos administrativos relacionados con la gestión del talento humano, evaluación por competencias, programas de capacitación institucional, clima organizacional y programa de salud ocupacional en temas de higiene y seguridad industrial.

#### **2.4 Marco Filosófico**

A partir de los cambios que se vivencian al interior de las organizaciones, cobran relevancia los programas relacionados con el talento humano, los cuales juegan un papel importante en el desarrollo de las relaciones personales y en consecuencia con el clima y la cultura organizacional.

Abordar el clima organizacional implica considerar todo lo que de él hace parte, es decir involucra los planes y programas de incentivos, bienestar y permanencia al interior de las instituciones, dado que el clima es solo una medición de cómo perciben las personas el ambiente laboral que los rodea.

La cultura y el clima organizacional se ven afectados por diversas situaciones, no sin antes tener en cuenta que el clima es el reflejo de la cultura al interior de las organizaciones. La Universidad Tecnológica de Pereira no es ajena a esta situación, los valores y principios que de una u otra forma se vivencian en la Institución afecta de alguna manera las actitudes y/o comportamientos de las personas que hoy hacen parte de ella.

Intervenir los comportamientos de las personas debe estar soportado en investigaciones o estudios que permitan orientar las necesidades de formación de los grupos de interés.

Dado que el clima organizacional se ve influenciado por los estilos de liderazgo de las organizaciones, resulta interesante para esta investigación determinar la influencia del liderazgo transformacional en las variables de clima organizacional. Concibiendo el liderazgo transformacional, como aquel líder que tiene la capacidad de entender las necesidades individuales de sus colaboradores y de inspirarlos con el propósito de alcanzar el crecimiento de la organización.

La Universidad puede considerarse como un ser vivo, aquel que es cambiante y fluctuante en el tiempo, no es una organización estática, esto implica la modificación permanente en las personas de sus comportamientos y actitudes que de ella hacen parte, cambio en las relaciones y en la percepción de algunas situaciones.

Con relación a lo anterior para nosotros resulta interesante dimensionar como el estilo de liderazgo empleado por los directivos de la Institución influye en el clima

organizacional y permea la cultura de la misma. Así mismo es importante considerar cualquier otro tipo de intervenciones que puedan derivarse de la presente investigación.

## **2.5 Marco Situacional**

Por medio de la Ley 41 de 1958, se crea la Universidad Tecnológica de Pereira como máxima expresión cultural y patrimonio de la región y como una entidad de carácter oficial seccional. Posteriormente, se decreta como un establecimiento de carácter académico del orden nacional, con personería jurídica, AUTONOMIA administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio de Educación Nacional.

La Universidad inicia labores el 4 de marzo de 1961 bajo la dirección de su fundador y primer Rector Doctor Jorge Roa Martínez. Gracias al impulso inicial y al esfuerzo de todos sus estamentos la Institución empieza a desarrollar programas académicos que la hacen merecedora de un gran prestigio a nivel regional y nacional.

Con la Facultad de Ingeniería Eléctrica comienza la actividad académica en la Universidad y al año siguiente se crean las Facultades de Ingeniería Mecánica e Industrial. En 1965 se funda el Instituto Pedagógico Musical de Bellas Artes como dependencia de extensión cultural. Mediante la Ley 61 de 1963 se crea el Instituto Politécnico Universitario, cuyas labores empiezan en 1966 con las Escuelas Auxiliares de Ingeniería: Eléctrica, Mecánica e Industrial, en la actualidad Facultad de Tecnologías, con los programas de Tecnología Eléctrica, Mecánica e Industrial, en 1968 inician las Escuelas de Dibujo Técnico y Laboratorio Químico. (Esta última convertida hoy en Escuela de Tecnología Química).

En 1967 se funda la Facultad de Ciencias de la Educación, con el objeto de profesionalizar y capacitar el personal docente de los otros niveles del sector educativo, con

los programas de Licenciatura en Ciencias Sociales, español y Comunicación Audiovisual y Matemáticas y Física En 1977 se crea la Facultad de Medicina, para atender las necesidades de la región en materia de salud.

En 1981 se convierte el Instituto Pedagógico Musical de Bellas Artes en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades, como una respuesta a las aspiraciones culturales y artísticas de la comunidad, ofreciendo las Licenciaturas en Artes Plásticas y Música.

En 1984 como resultado de la aplicación del Decreto Ley 80 de 1980, se aprueba una nueva estructura orgánica para la Universidad que da origen a la Facultad de Ciencias Básicas y a la Facultad de Tecnologías. Esta última denominada anteriormente Instituto Politécnico Universitario.

En 1983 adscrito a la Facultad de Ingeniería Mecánica se crea el Programa de Maestría en Sistemas Automáticos de Producción con el objetivo general de formar profesionales con capacidad para desempeñarse en el campo de los sistemas automáticos de producción, y para participar activamente y con criterio científico desde dicho campo en el desarrollo de la industria y de la comunidad en general.

En 1984 se creó la Escuela de Postgrado en la Facultad de Ingeniería Industrial con los programas de Maestría en Administración Económica y Financiera e Investigación de Operaciones y Estadísticas con el objetivo de ofrecer al profesional una formación sólida en áreas administrativas, económicas y financieras que le faciliten la toma de decisiones en la gestión empresarial y la explotación de nuevas oportunidades.

En 1988 se crea el pregrado en Filosofía adscrito a la Facultad de Bellas Artes y Humanidades con el objetivo de formar un cuadro de profesionales que fomenten el pensamiento en los distintos procesos culturales. Teniendo una concepción antropocéntrica de lo que es la cultura.

En 1989 se crea el programa de Ciencias del Deporte y la Recreación adscrito a la Facultad de Medicina, con el objetivo de formar profesionales en el Deporte y la Recreación capaces de adecuar actividades deportivas y recreativas a las distintas etapas del desarrollo humano, liderar programas y proyectos de atención personal y grupal en el campo del deporte y la recreación en el medio.

En 1991 en la Facultad de Ciencias Básicas se crea el Programa de Ingeniería en Sistemas y Computación con el objetivo general de formar profesionales con sólidos conocimientos y habilidades investigativas en las diversas áreas de desarrollo en Sistemas y Ciencias de la Computación, con capacidad administrativa para la gestión tecnológica.

En 1991 se crea la Facultad de Ciencias Ambientales con el pregrado en Administración del Medio Ambiente que busca formar profesionales que estén en capacidad de administrar técnica y científicamente el medio ambiente, la oferta potencial de recursos a nivel biofísico en diferente escala, generando nuevos criterios que promuevan el ascenso en la calidad de vida dentro de un proceso de desarrollo racional y sostenible.

En 1993 en la Facultad de Ingeniería Industrial se crea el Programa de Especialización en Administración del Desarrollo Humano con el objetivo de formar profesionales líderes en los procesos de desarrollo humano a nivel empresarial e institucional, capacitados integralmente para la administración de personal en cualquier tipo de organización.

En 1994 adscritos a la Facultad de Ingeniería Eléctrica se crean los siguientes programas: Magister en Ingeniería Eléctrica, con el objetivo de formar profesionales con capacidad de gestión, conscientes de la importancia que la energía representa para el desarrollo de los distintos sectores económicos (industria, agrícola, comercial, oficial, etc) e impulsor de alternativas tecnológicas que propendan por la conservación y el uso de ésta y

la Especialización en Electrónica de Potencia con los objetivos de formar profesionales con capacidad de diseño o modificación de convertidores de potencia que tienen dispositivos de estado sólido y de aplicar técnicas de control en la operación de los mismos.

En este mismo año en la Facultad de Ciencias de la Educación se crea el pregrado Licenciatura en Etnoeducación y Desarrollo Comunitario con el siguiente objetivo: Formar un profesional de la educación que oriente, investigue y realice docencia en comunidades marginales urbanas y rurales.

La Facultad de Ciencias de la Educación en el año de 1.995 hace apertura de: Programa de Especialización en Historia Contemporánea de Colombia y Desarrollos Regionales, con el objetivo general de: Formar historiadores-investigadores en los campos de la historia nacional e investigadores docentes en el ámbito de la historia de Colombia con énfasis en los problemas pertinentes a la enseñanza de la Historia Contemporánea de Colombia. Reapertura de Licenciatura en Áreas Técnicas, cuyo objetivo es: Desarrollar en el estudiante experiencias educativas que lo capaciten como facilitador y orientador del aprendizaje de las áreas técnicas.

Igualmente, en el año de 1.995 la Facultad de Medicina crea el programa de Especialización Gerencia en Sistemas de Salud con los objetivos de formar profesionales en el diseño, desarrollo y gerencia de los sistemas de salud, incluyendo todos sus niveles, componentes e instituciones.

En sus últimos 10 años La Universidad ha venido impulsando programas de formación avanzada o de Postgrado, en unos casos con recursos humanos, técnicos y físicos propios y en otros, mediante convenios con otras Instituciones de Educación Superior, tales como: Proyectos de Desarrollo en convenio con la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) Especialización en Gerencia de Tecnología en convenio con la Escuela de

Administración de Negocios (E.A.N) Especialización en Gerencia y Gestión Cultural en convenio con la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Especialización en Salud Ocupacional en convenio con la Universidad de Antioquía.

Especialización en Redes y Servicios Telemáticos en convenio con la Universidad del Cauca. Especialización en Literatura en convenio con la Universidad de Caldas.

La Universidad en Convenio con CORPOICA, Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias (IVIA) y la Universidad Politécnica de Valencia (España) ofrece la Especialización en Citricultura.

Igualmente, en convenios interuniversitarios se ofrece el Programa de Maestría en Comunicación Educativa en convenio con la Universidad de Nariño, este postgrado se ha desarrollado igualmente con la Universidad del Quindío, en la ciudad de Armenia A través de la historia la Universidad Tecnológica de Pereira ha logrado un notorio desarrollo, su zona de influencia es cada vez mayor respecto al ingreso de estudiantes de todas las regiones del país y de países vecinos

## **2.6 Glosario:**

**Bienestar Laboral:** Es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del personal, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad.

**Calidad de vida laboral:** se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral.

Capacitación: toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Cultura Organizacional: se entiende como el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones y comportamientos presentes entre las personas de una organización.

Estímulos e Incentivos: Son todas las medidas planificadas, que motivan a los empleados a alcanzar por voluntad propia determinados objetivos y les estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados en su labor.

Influencia: Es la habilidad que puede ostentar una persona, un grupo o una situación particular, en el caso que sus consecuencias afecten a una amplia mayoría de personas, de ejercer un concreto poder sobre alguien o el resto de las personas.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación utilizado fue un diseño transversal, descriptivo y correlacional, ya que este tipo de estudio tiene como finalidad determinar el grado de relación existente entre dos o más variables en un momento determinado.

#### **3.2 Método y Enfoque Investigativo**

De acuerdo a las herramientas estadísticas y según el tipo de datos utilizados en el desarrollo del trabajo se identificó como una investigación cuantitativa que permitió comprobar y rechazar las hipótesis formuladas inicialmente.

#### **3.3 Instrumentos para recolección de Información**

En la presente investigación se utilizó un instrumento de medición diseñado específicamente para la Universidad Tecnológica de Pereira, acorde a las necesidades planteadas desde el Plan de Desarrollo Institucional, construido y validado por Gestión del Talento Humano y la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. El cual estuvo a discusión de un grupo de expertos para la validación y redacción de las preguntas, teniendo en cuenta la experiencia en la aplicación del instrumento. El cuestionario contiene veinte (20) variables relacionadas y 80 preguntas con respuestas diseñadas según un diferencial semántico que para la tabulación y análisis se convirtió en escala de Likert de 1 a 5, los ítems en conjunto arrojan una percepción sobre el clima organizacional, el liderazgo transformacional y las variables de resultado (efectividad, esfuerzo extra y satisfacción).

La recolección de la información fue a través de encuesta, aplicada en forma presencial en un formulario de Google Drive diseñado para tal efecto; y en ocasiones de acuerdo con el tipo de colaboradores a encuestar fue necesario la aplicación del formulario en forma impresa con la ayuda de monitores para facilitar el proceso.

### **3.4 Elaboración de base de datos**

Las respuestas dadas por el personal administrativo encuestadas se organizaron, codificando las respuestas cualitativas en cuantitativas para iniciar el análisis de los datos utilizando el software estadístico SPSS.

### **3.5 Tabulación**

Se procedió a elaborar tablas de estadística de muestra única con la media para clima organizacional, liderazgo transformacional y las variables de resultado para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

### **3.6 Análisis estadístico**

Se calculó la media de cada una de las variables estudiadas para jerarquizar las variables de clima organizacional, liderazgo transformacional y las variables de resultados, el % de percepción de cada una de ellas, se calculó la regresión lineal y la correlación para determinar la relación y fuerza entre los tres constructos y cada una de sus variables.

En la investigación de clima se utilizó: Estadística descriptiva (diagrama de frecuencias, gráfico de frecuencia, medidas de tendencia central), análisis multivariado, aplicación de análisis factorial para la validación del instrumento, análisis de fiabilidad y Correlaciones Bivariadas de Pearson.

### 3.7 Variables de investigación

Es importante tener en cuenta que los componentes del clima organizacional están relacionados en tres ejes fundamentales: la percepción que el colaborador tiene de la relación con el jefe, la percepción que tiene de la relación con sus compañeros y la percepción de la relación con la institución. (Méndez, 2005)

- **Facilitación para el cambio:** Es la suma de habilidades y herramientas para crear condiciones para desarrollar efectivamente procesos, fomentando y sensibilizando la participación y el compromiso de las personas involucradas ante cualquier cambio propuesto.
- **Empoderamiento:** Es la capacidad propia del individuo, con autonomía en la toma de decisiones para asumir una responsabilidad comprometido a los logros de la organización.
- **Sentido de Pertenencia:** Son las características y actitudes de las personas para defender y promulgar los intereses de su organización con alto grado de participación.
- **Comunicación Organizacional:** Proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de la organización, esta comunicación permite al individuo interpretar los diferentes cambios en la organización y finalmente ayuda a coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización.
- **Comunicación interna:** Conjunto de actividades efectuadas en la organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de

comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- **Motivación.** Es una herramienta para participar activamente, incitar, estimular y aumentar positivamente la productividad, y por medio de esta reconocer los logros e intereses, para obtener mayores resultados en una actividad o proceso.
- **Negociación y Manejo de Conflictos:** Competencia de un individuo para resolver eficazmente situaciones, hechos, mejorando la calidad de las decisiones e interviniendo de manera equitativa para ambas partes, evitando la manipulación de sus intereses personales.
- **Relaciones:** Es la interacción correspondiente entre los colaboradores y la estructura organizacional, para la comunicación de ideas, coordinación de actividades; estableciendo un flujo de información adecuado para el logro de los objetivos y metas planificados, creando un ambiente laboral estable.
- **Reconocimiento por la labor:** Son las acciones encaminadas a la distinción de una persona o equipo de trabajo por los logros realizados, socializando su compromiso frente a la organización.
- **Condiciones de trabajo:** Es el entorno laboral, en el que se desempeñan los colaboradores, la calidad de vida, la seguridad y su bienestar para dentro de la organización.
- **Políticas y Prácticas:** Es el respeto, buenas prácticas y cumplimiento por las normas, reglas, objetivos y metas establecidas en la estructura organizacional a la que se pertenece.

Las variables del liderazgo transformacional fueron tomadas del instrumento de Mendoza Martínez bajo el modelo teórico de Bass y Avolio modificado, donde se agrega el componente de la tolerancia psicológica.

- Consideración individual: Presta especial atención en las necesidades y diferencias de sus colaboradores, demuestra empatía, escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con los integrantes de su equipo, siendo perceptivo a las preocupaciones de sus intereses.
- Estimulación intelectual: Fomenta y estimula de forma intensiva la creatividad entre sus colaboradores, impulsándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades para beneficio de la organización.
- Influencia idealizada atributos: Se encarga de transmitir un visión hacia el futuro para lograr los objetivos y metas relacionados en la estructura organizacional.
- Influencia idealizada conducta: Promueve y orienta a sus colaboradores positivamente a enfocarse en la misión y la visión de la organización.
- Inspiración motivacional: Motiva e inspira con pasión a sus colaboradores, para alcanzar el rendimiento y compromiso con mayor proactividad y comprometidos con la organización, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro
- Tolerancia psicológica: Capacidad para tolerar los errores de los demás, estimulando el sentido del humor para generar ambientes agradables para la participación de sus miembros.

Las variables del resultado son tenidas en cuenta del modelo liderazgo transformador de Bass y Avolio.

- Efectividad: Optimización de recursos materiales y humanos del grupo obteniendo óptimos resultados al menor coste, Promueve el logro de los objetivos propuestos y esperados en base a la excelencia.
- Esfuerzo extra: Promueve y estimula continuamente la participación de los colaboradores para esforzarse, para ser mejores en sus actividades y obtener mejores resultados.
- Satisfacción: las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores se sienten muy bien con el líder y el clima organizacional permite el buen desarrollo de las actividades.

Cada una de las variables está conformada por 4 ítems (oraciones) en las cuales se da una opción de identificación del encuestado a través de un diferencial semántico según la siguiente escala:

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	-------------------

### 3.8 Operacionalización de Variables

Tabla 2. Operacionalización de Variables

Variable	Descripción	Clasificación	Escala	Indicador
Dependencia a la que pertenece	Dependencia a la que pertenece	Nominal	Rectoría, Vicerreorías	
Género	Genero	Nominal	Femenino, Masculino	
Rango de edad	Edad	Ordinal	Menor de 30 De 30 a 39 De 40 a 49 Mayor de 50	Edad
Tipo de vinculación	Modalidad de contratación administrativa en la UTP	Nominal	Planta Transitorio Ocasional Otro	Tipo de vinculación

Antigüedad	Tiempo de vinculación en la Universidad	Nominal	0 – 4 años 5 – 9 años 10 – 14 años 15 – 19 años Más de 20 años	Rango de escala
Negociación y manejo de conflictos	Capacidad para plantear soluciones y resolver diferencias	Cualitativa Ordinal	Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo	Rango de escala
Facilitación para el cambio	Capacidad para asumir y adaptarse a los cambios propuestos	Cualitativa Ordinal	Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo	Rango de escala
Empoderamiento	Autonomía y capacidad de tomar decisiones bajo mi responsabilidad	Cualitativa Ordinal	Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo	Rango de escala
Sentido de pertenencia	Satisfacción del individuo por pertenecer a un grupo	Cualitativa Ordinal	Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo	Rango de escala
Comunicación interna y organizacional	Capacidad para transmitir de manera adecuada la información a cualquier nivel	Cualitativa Ordinal	Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo	Rango de escala
Motivación	Capacidad de respuesta de movilizar a las personas a realizar acciones	Cualitativa Ordinal	Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo	Rango de escala
Relaciones Interpersonales	Capacidad para desarrollar relaciones con otras personas	Cualitativa Ordinal	Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo	Rango de escala

			Muy en desacuerdo	
Reconocimiento por la labor	Capacidad de valorar y reconocer las habilidades y destrezas del otro	Cualitativa Ordinal	Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo	Rango de escala
Condiciones de trabajo	Entorno laboral al cual está expuesto el colaborador	Cualitativa Ordinal	Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo	Rango de escala
Políticas y prácticas		Cualitativa Ordinal	Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo Muy en desacuerdo	Rango de escala

### 3.9 Población y muestra

La población objeto de estudio fueron los funcionarios y colaboradores de las áreas administrativas de la Universidad Tecnológica de Pereira; a los cuales se les quiso aplicar un censo, al finalizar el estudio el instrumento fue diligenciado por 385 individuos, quienes en forma voluntaria accedieron a participar de la investigación.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS Y DISUCIÓN DE RESULTADOS

La investigación se realizó a 385 funcionarios y colaboradores administrativos de la Universidad Tecnológica de Pereira. A continuación, se describen los resultados obtenidos en la investigación, en la cual se aplicó un cuestionario multifactor, cuya frecuencia (F) se midió de la siguiente manera:

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-------------	---------------	----------------------

#### 4.1 Estadísticas sociodemográficas

En las tablas siguientes se muestran las estadísticas sociodemográficas del personal administrativo que diligenció la encuesta:

*Tabla 3. Datos población personal administrativo*

Dependencia	Total	%
Vicerrectoría Administrativa y Financiera	155	40.3%
Vicerrectoría Académica	85	22.1%
Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario	56	14.5%
Rectoría	48	12.5%
Otros	25	6.5%
Vicerrectoría de Investigaciones, Innovación y Extensión	16	4.2%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100.0%</b>

El 40.3 % corresponde a colaboradores de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, con todas las dependencias que la componen, siendo esta el área con mayor número de empleados encuestados, el 22.1 % a la Vicerrectoría Académica, 14.1% a la Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario, el 12.5 % a la Rectoría y el 4.2% a la Vicerrectoría de Investigación Innovación y Extensión, del total de personas

encuestadas el 6.5 % con un total de 25 personas no se logró identificar la dependencia a la que pertenecen

*Tabla 4. Datos población rango de edades género masculino y femenino*

Rango de edad	Femenino	% femenino	Masculino	% masculino	Total	% total
30-39 años	74	31,50%	44	29,50%	118	30,70%
40-49 años	68	28,90%	43	28,90%	111	28,90%
Mayor a 50 años	47	20,00%	43	28,90%	90	23,40%
Menor de 30 años	46	19,60%	19	12,80%	65	16,90%
Total	<b>235</b>	61,20%	<b>149</b>	38,80%	<b>384</b>	100,00%

En la tabla anterior se presenta la estadística por rango de edades y género de las personas que respondieron la encuesta. En ella se observa que del total de la población 235 personas, es decir el 61.2% corresponde a mujeres y el 31.8 % a hombres. Del total de la población quienes respondieron en mayor proporción corresponde al 30.7 % en el rango de edad entre 30 a 39 años, seguido del 28.9 % en rango de edad entre 40 a 49 años.

Se identifica una diferencia en el dato de encuestado dado que revisados la tabulación de los datos una persona no seleccionó el género, se deduce por comparación en otras fichas que corresponde al género masculino

*Tabla 5. Datos tipo de vinculación*

Tipo de vinculación	encuestados	% participación
Transitorio	132	34,5%
Otro	108	28,2%
Planta	85	22,2%
Ocasional	58	15,1%
Total	383	100,0%

Se muestra la participación en la investigación por tipo de vinculación, donde se observa un mayor número de encuestados en los colaboradores transitorios. Se observa

diferencias en el total de encuestados por tipo de vinculación, revisados los datos, se encontró que 2 personas no seleccionaron ninguna opción en este campo.

Tabla 6. Datos población antigüedad

Antigüedad	encuestados	% participación
0 - 4 años	143	37,1%
Mas de 20 años	80	20,8%
10 - 14 años	67	17,4%
5 - 9 años	57	14,8%
15 - 19 años	38	9,9%
Total	385	100,0%

En la tabla anterior se muestra la participación de los encuestados por antigüedad, en donde se observa que el 37.1 % de los encuestados corresponden a personas con un tiempo de vinculación a la Institución entre 0 y 4 años

#### 4.2 Validez y Confiabilidad del instrumento

El instrumento con los tres constructos, sus variables y los ítems se especifica en los siguientes cuadros, en donde se muestra la validez y la confiabilidad del instrumento, cada una de las variables fue diseñada con 4 ítems para tener equilibrio en el análisis estadístico. Para este análisis se utilizó el software estadístico SPSS v 22.0

Tabla 7. Validez y Confiabilidad Clima Organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL						
VARIABLE	ITEMS	FACTOR	VARIANZA EXPLICADA	KMO	ALFA DE CRONBACH	ALFA ESTANDARIZADO
POLITICAS Y PRACTICAS	4	1	63,164	0,769	0,805	0,804
MOTIVACIÓN	4	1	61,393	0,759	0,786	0,786
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	4	1	57,922	0,697	0,740	0,748
COMUNICACIÓN INTERNA	4	1	56,661	0,649	0,741	0,745

RECONOCIMIENTO POR LA LABOR	4	1	54,425	0,609	0,711	0,712
RELACIONES	4	1	54,350	0,690	0,716	0,710
SENTIDO DE PERTENENCIA	4	1	53,844	0,621	0,642	0,707
FACILITACION PARA EL CAMBIO	4	1	53,052	0,729	0,700	0,703
NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	4	1	52,174	0,678	0,686	0,688
CONDICIONES DE TRABAJO	4	1	52,170	0,665	0,654	0,689
EMPODERAMIENTO	4	1	50,358	0,635	0,625	0,667

Las variables de este constructo muestran un buen comportamiento, al tener una varianza explicada mayor a 50% y un indicador KMO mayor al 60% en todas sus variables; dando una validez al instrumento evaluado. Referente a la confiabilidad del mismo, se utilizó el alfa de Cronbach, mostrando un comportamiento adecuado al presentar valores superiores 0.6. Para el constructo de liderazgo transformacional los indicadores analizados para la validez y confiabilidad mostraron un excelente comportamiento.

*Tabla 8. Validez y Confiabilidad Liderazgo transformacional*

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL						
VARIABLE	ITEMS	FACTOR	VARIANZA EXPLICADA	KMO	ALFA DE CRONBACH	ALFA ESTANDARIZADO
TOLERANCIA PSICOLÓGICA	4	1	74,945	0,832	0,888	0,888
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	4	1	74,858	0,832	0,887	0,888
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA	4	1	72,972	0,835	0,875	0,876
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	4	1	72,045	0,828	0,87	0,87
INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL	4	1	71,716	0,8	0,866	0,868
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	4	1	69,928	0,809	0,852	0,856

Igual comportamiento tienen las variables de resultado.

Tabla 9. Validez y Confiabilidad Variables de resultado

VARIABLES DE RESULTADO						
VARIABLE	ITEMS	FACTOR	VARIANZA EXPLICADA	KMO	ALFA DE CRONBACH	ALFA ESTANDARIZADO
SATISFACCIÓN	4	1	74,847	0,801	0,886	0,883
EFFECTIVIDAD	4	1	67,875	0,812	0,842	0,842
ESFUERZO EXTRA	4	1	59,929	0,682	0,772	0,774

### 4.3 Jerarquización variables de Clima Organizacional

De acuerdo con el objetivo específico número 1, se jerarquizaron las variables de clima organizacional teniendo en cuenta la media según la percepción de los funcionarios y colaboradores administrativos. Así mismo estas medidas descriptivas nos muestran la desviación estándar de las variables estudiadas.

Tabla 10. Estadística de muestra única para clima organizacional

VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Sentido de pertenencia	18,0468	1,92243	,09798
Empoderamiento	17,4442	1,93316	,09852
Negociación y manejo de conflictos	16,9584	2,32476	,11848
Comunicación interna	16,9325	2,56491	,13072
Motivación	16,7403	2,82475	,14396
Facilitación para el cambio	16,5818	2,34836	,11968
Reconocimiento por la labor	16,5481	2,52145	,12851
Relaciones interpersonales	16,4675	2,64173	,13464
Políticas y practicas	16,3740	2,63497	,13429
Comunicación organizacional	16,3065	2,65255	,13519
Condiciones de trabajo	15,2182	2,98070	,15191

**N=385**

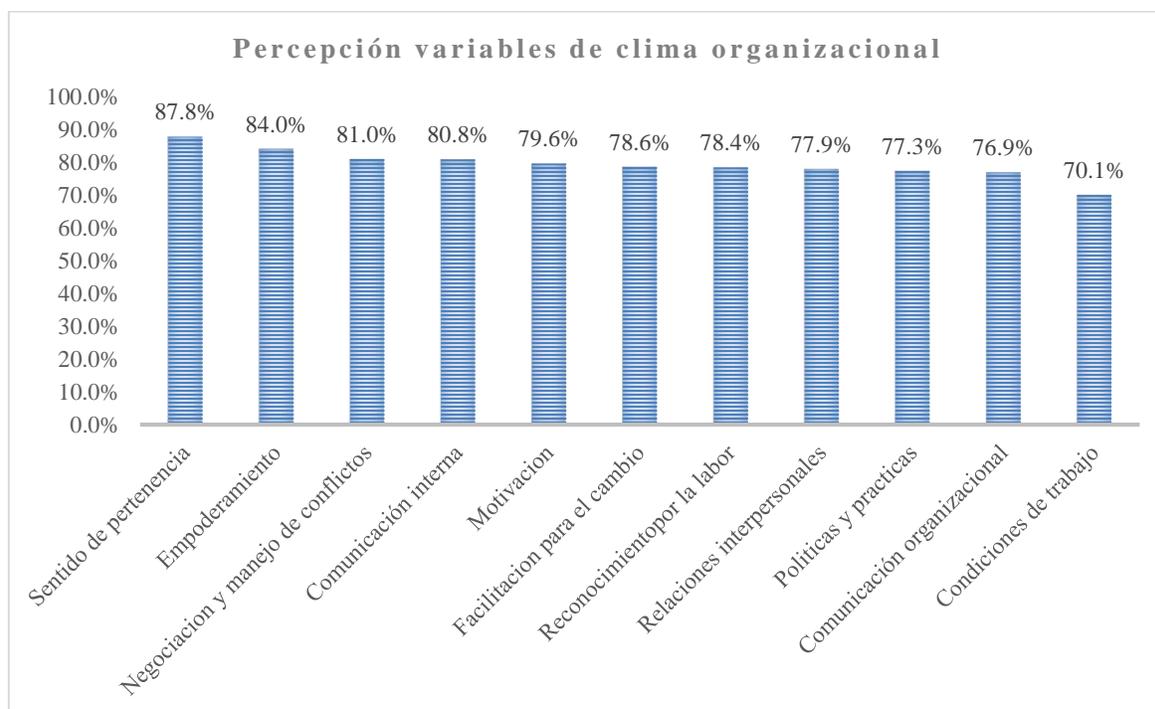
Con base en los datos anteriores de la media se calcula el % de percepción de cada una de las variables de clima organizacional, teniendo en cuenta el valor máximo (20) y valor mínimo (4) que puede tomar cada una de ellas. Cada variable está compuesta por cuatro (4) preguntas o ítems. Aplicando la siguiente formula

$$\% \text{ percepción} = \frac{\text{Media} - \text{Valor m\u00ednimo}}{\text{Valor m\u00e1ximo} - \text{Valor m\u00ednimo}}$$

Tabla 11. Porcentaje percepci\u00f3n variables de clima

Variables de Clima organizacional	% percepci\u00f3n
Sentido de pertenencia	87,8%
Empoderamiento	84,0%
Negociaci\u00f3n y manejo de conflictos	81,0%
Comunicaci\u00f3n interna	80,8%
Motivaci\u00f3n	79,6%
Facilitaci\u00f3n para el cambio	78,6%
Reconocimiento por la labor	78,4%
Relaciones interpersonales	77,9%
Pol\u00edticas y practicas	77,3%
Comunicaci\u00f3n organizacional	76,9%
Condiciones de trabajo	70,1%
<b>Promedio</b>	<b>79,3%</b>

Gr\u00e1fico 1. Percepci\u00f3n Variables de clima organizacional



En la figura anterior se observa que las variables sentido de pertenencia y empoderamiento son las que tienen una mejor percepción por parte de los funcionarios y colaboradores administrativos de la Institución.

De lo anterior se puede concluir que el personal administrativo de la Institución tiene una percepción alta frente a las variables de clima organizacional antes mencionadas, esto puede darse porque las personas son autónomas para realizar el trabajo, asumen las responsabilidades de sus actos, aprecian las condiciones que la Universidad ofrece y se sienten valiosas como personas en la Institución lo que permite rechazar la Ho1: “La variable que tiene mayor relevancia en el clima organizacional es la motivación”

#### **4.4 Jerarquización variables de Liderazgo Transformacional.**

Se realiza se jerarquizaron las variables de liderazgo transformacional teniendo en cuenta la media según la percepción de los funcionarios y colaboradores administrativos. Así mismo estas medidas descriptivas nos muestran la desviación estándar de las variables estudiadas.

*Tabla 12. Estadística de muestra única para Liderazgo transformacional*

<b>Variables de liderazgo transformacional</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Media de error estándar</b>
Influencia idealizada conducta	16,7299	2,78945	,14216
Inspiración motivacional	16,7117	2,80671	,14304
Estimulación intelectual	16,6494	2,90459	,14803
Influencia idealizada atributos	16,5844	2,88923	,14725
Consideración individual	16,3948	3,05078	,15548
Tolerancia psicológica	16,1870	3,19852	,16301

**N=385**

Con base en los datos anteriores de la media se calcula el % de percepción de cada una de las variables de liderazgo transformacional, teniendo en cuenta el valor máximo (20)

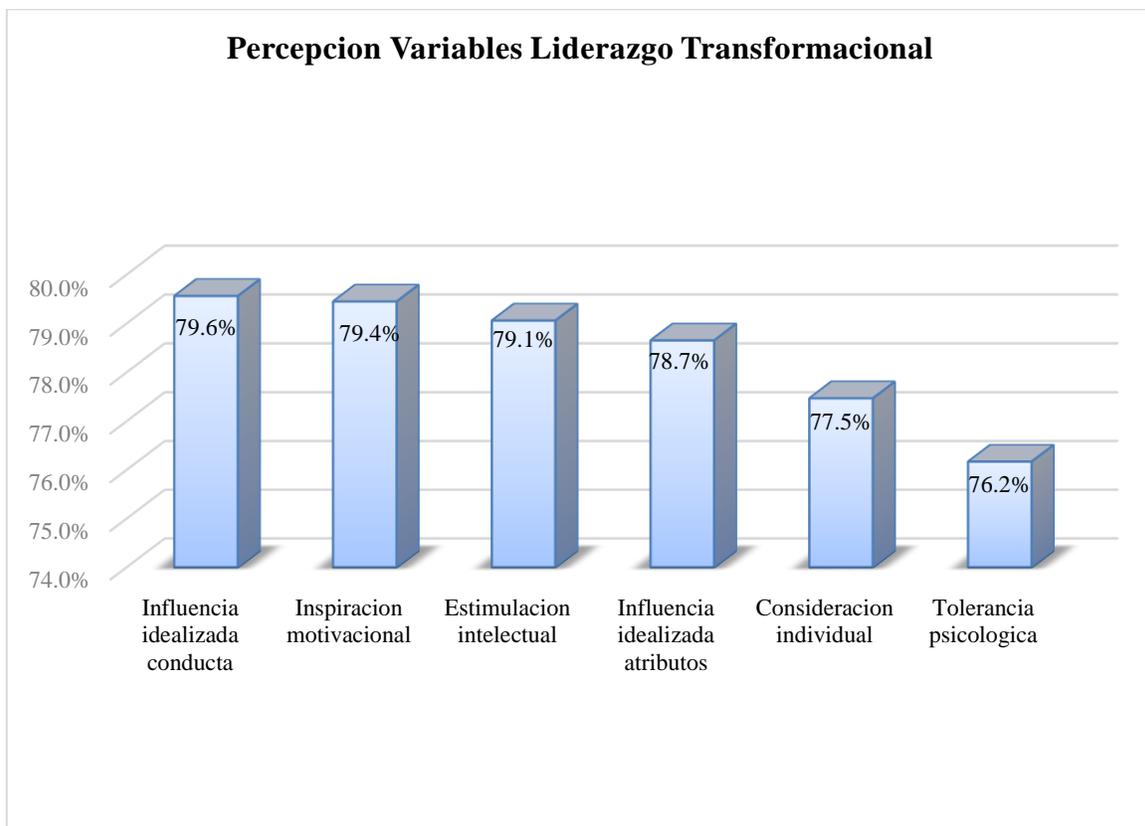
y valor mínimo (4) que puede tomar cada una de ellas. Cada variable está compuesta por cuatro (4) preguntas. Aplicando la siguiente fórmula

$$\% \text{ percepción} = \frac{\text{Media} - \text{Valor mínimo}}{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}$$

Tabla 13. Porcentaje Percepción variables de liderazgo

<b>Variables de liderazgo transformacional</b>	<b>% de percepción</b>
Influencia idealizada conducta	79,6%
Inspiración motivacional	79,4%
Estimulación intelectual	79,1%
Influencia idealizada atributos	78,7%
Consideración individual	77,5%
Tolerancia psicológica	76,2%
<b>Promedio</b>	<b>78,4%</b>

Gráfico 2. Percepción variables de Liderazgo transformacional



En la tabla y figura anterior se observa que las variables influencia idealizada conducta e inspiración motivacional son las que tienen una mejor percepción por los funcionarios y colaboradores administrativos de la Institución.

De lo anterior se puede concluir que el personal administrativo de la Institución tiene una percepción alta frente a las variables de liderazgo transformacional antes mencionadas lo que indica que los líderes orientan y estimulan a sus colaboradores para el logro de los objetivos motivándolos a alcanzar el rendimiento esperado demostrando entusiasmo y optimismo, lo que permite rechazar Ho2: “La variable que tiene mayor relevancia en el liderazgo transformacional es la tolerancia psicológica”.

Una vez jerarquizada las variables de liderazgo se realiza el ejercicio de identificar cuál de los dos géneros tiene una mejor percepción frente a las variables encontradas.

*Tabla 14. Estadística de muestra única para Liderazgo transformacional por género Masculino*

Variable	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	% Percepción
Influencia conducta	17,3289	2,53207	,20744	83,3%
Influencia atributos	17,2483	2,63784	,21610	82,8%
Estimulación intelectual	17,1879	2,90007	,23758	82,4%
Inspiración motivacional	17,1879	2,62876	,21536	82,4%
Tolerancia psicológica	16,8859	2,86057	,23435	80,5%
Consideración individual	16,8792	2,90831	,23826	80,5%

**N=149**

*Tabla 15. Estadística de muestra única para Liderazgo transformacional por género Femenino*

Variable	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	% Percepción
Inspiración motivacional	16,3957	2,87503	,18755	77,5%
Influencia conducta	16,3362	2,87818	,18775	77,1%
Estimulación intelectual	16,2936	2,85754	,18641	76,8%
Influencia atributos	16,1489	2,96258	,19326	75,9%
Consideración individual	16,0723	3,10071	,20227	75,5%
Tolerancia psicológica	15,7277	3,32085	,21663	73,3%

**N=235**

De las tablas anteriores se concluye que el género masculino tiene una mejor percepción de las variables de liderazgo que el género femenino, adicionalmente se puede observar que existe una diferencia porcentual alta del 6.2% en la percepción de la influencia idealizada conducta entre el género masculino y femenino, sin embargo, en su jerarquización son similares. Frente a la variable Inspiración motivacional existe una diferencia amplia en la jerarquización entre el género masculino y el femenino siendo para este último mucho más importante, en cuanto a la percepción la diferencia es del 4.9%.

#### 4.5 Jerarquización variables de resultado

Tabla 16. Estadística de muestra única para Variables de Resultados

<b>Variables de resultado</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Media de error estándar</b>
Satisfacción	16,7896	3,04479	,15518
Efectividad	16,7273	2,81197	,14331
Esfuerzo extra	16,5532	2,67957	,13656

**N=385**

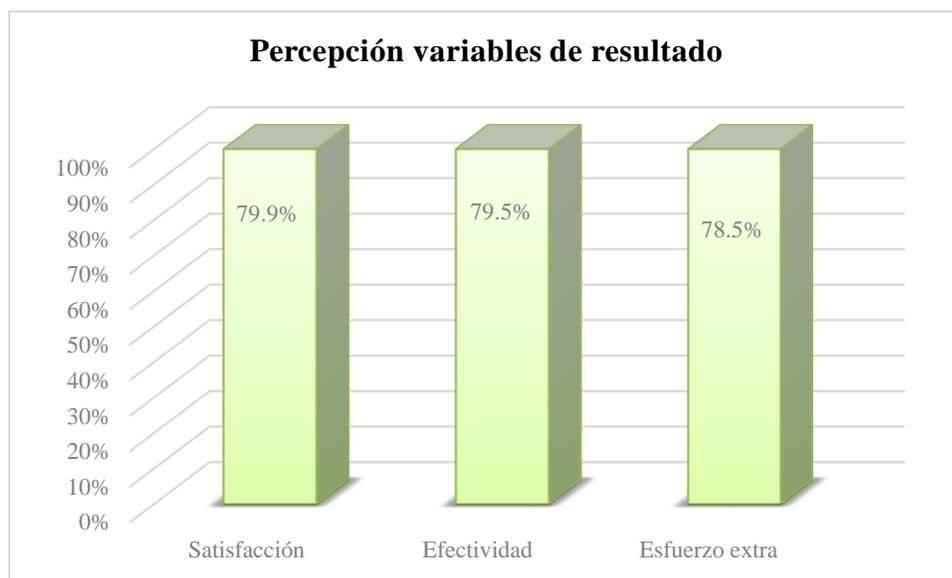
Con base en los datos anteriores de la media se calcula el % de percepción de cada una de las variables de resultado, teniendo en cuenta el valor máximo (20) y valor mínimo (4) que puede cada una de ellas. Cada variable está compuesta por cuatro (4) preguntas. Aplicando la siguiente formula:

$$\% \text{ percepción} = \frac{\text{Media} - \text{Valor mínimo}}{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}$$

Tabla 17. Porcentaje Percepcion variables de resultados

<b>Variables de resultado</b>	<b>% percepción</b>
Satisfacción	79,9%
Efectividad	79,5%
Esfuerzo extra	78,5%
<b>Promedio</b>	<b>79,3%</b>

Gráfico 3. Percepción variables de resultados



En la tabla y figura anterior se observa que las variables de resultados satisfacción y efectividad son las que tienen una mejor percepción por los funcionarios y colaboradores administrativos de la Institución.

De lo anterior se puede concluir que el personal administrativo de la Institución tiene una percepción alta frente a las variables de resultado antes mencionadas lo que indica que los colaboradores se sienten a gusto con el estilo de liderazgo y la gestión que demuestran los líderes frente a los recursos, lo que permite aceptar Ho3: “La variable que tiene mayor relevancia en las variables de resultado es la satisfacción”

Tabla 18. Estadística de muestra única para Variables de resultados por género Masculino

Variable	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	% Percepción
Satisfacción	17,2819	2,87129	,23523	83,0%
Efectividad	17,1074	2,64100	,21636	81,9%
Esfuerzo extra	16,9329	2,59590	,21266	80,8%

**N=149**

Tabla 19. Estadística de muestra única para Variables de resultados por género Femenino

Variable	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	% Percepción
Efectividad	16,4723	2,89161	,18863	78,0%
Satisfacción	16,4638	3,11355	,20311	77,9%
Esfuerzo extra	16,2979	2,70418	,17640	76,9%

**N=135**

De igual forma que con las variables de liderazgo se observa que en cuanto a las variables de resultado el género masculino es quien tiene una mejor percepción de las mismas. Si bien existen diferencias en la percepción de dichas variables, se observa que independientemente de su jerarquización las variables satisfacción y efectividad son las más importantes para ambos géneros.

#### 4.6 Correlaciones Generales

Tabla 20. Correlación general instrumentos

		Correlaciones		
		clima	liderazgo	Variables de resultado
Clima	Correlación de Pearson	1		
	Sig. (bilateral)			
liderazgo	Correlación de Pearson	,798**	1	
	Sig. (bilateral)	,000		
Variables de resultado	Correlación de Pearson	,860**	,919**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).*

En la tabla anterior se muestra que las variables de liderazgo tienen una correlación positiva con las variables de clima organizacional, lo que nos permite afirmar que a mejor percepción del liderazgo por parte de los colaboradores mejor será la percepción del clima y así mismo se observa una correlación positiva aún más fuerte con las variables de resultado.

## 4.7 Correlaciones bivariadas

Tabla 21. Correlación variables de liderazgo y clima organizacional

	clima	Consideración individual	Estimulación intelectual	Influencia atributos	Influencia conducta	Inspiración motivacional	Tolerancia psicológica
Facilitación para el cambio	,801**	,595**	,568**	,585**	,631**	,662**	,579**
empoderamiento	,691**	,469**	,518**	,486**	,445**	,455**	,467**
Sentido pertenencia	,770**	,464**	,446**	,439**	,457**	,465**	,419**
Comunicación organizacional	,811**	,613**	,574**	,580**	,626**	,652**	,578**
Comunicación interna	,869**	,760**	,704**	,759**	,746**	,706**	,734**
Motivación	,834**	,832**	,824**	,811**	,824**	,831**	,812**
Negociación manejo	,831**	,571**	,529**	,548**	,575**	,583**	,533**
Relaciones	,863**	,616**	,595**	,629**	,612**	,585**	,603**
reconocimiento labor	,819**	,769**	,735**	,740**	,715**	,705**	,702**
Condiciones trabajo	,774**	,499**	,474**	,466**	,480**	,499**	,490**
Políticas practicas	,814**	,565**	,494**	,516**	,534**	,581**	,526**
Clima	1	,766**	,732**	,744**	,754**	,763**	,732**

Se puede concluir que en general las variables de liderazgo transformacional tienen una relación alta por encima del 0.5 con las variables de clima organizacional, teniendo en cuenta que, a nivel general, la consideración individual y la inspiración motivacional son aquellas que más correlación directa tienen con el clima organizacional. En este sentido en la medida que el líder motive e inspire a sus colaboradores y tenga en cuenta sus necesidades individuales la percepción del clima en la Institución mejorara.

De acuerdo al párrafo anterior la hipótesis Ho= “Las variables del liderazgo transformacional, tienen relación directa con las variables de clima organizacional”, es aceptada al encontrar que existe una correlación directa y positiva en todas las variables de liderazgo y clima organizacional.

Igualmente, y dado que se indagó sobre el liderazgo y las variables de resultado, se presenta en la siguiente tabla las correlaciones que existen entre cada una de las variables que la conforman.

Tabla 22. Correlación liderazgo transformacional vs variables de resultado

	Efectividad	Esfuerzo extra	Satisfacción	Variables resultado
Influencia conducta	,820**	,819**	,853**	,886**
Consideración individual	,772**	,822**	,857**	,872**
Inspiración motivacional	,806**	,828**	,811**	,869**
Influencia atributos	,768**	,781**	,848**	,853**
Estimulación intelectual	,765**	,796**	,822**	,847**
Tolerancia psicológica	,749**	,788**	,839**	,846**
liderazgo	,831**	,859**	,894**	,919**

Es importante resaltar que el liderazgo tiene una correlación fuerte con las variables de liderazgo, donde se puede resaltar que la influencia idealizada conducta y la inspiración motivacional son las variables de liderazgo que presentan una correlación fuerte con las variables de resultados.

Con el fin de analizar mejor la relación entre los dos constructos se calculó la regresión lineal, para indagar cuál de las variables de liderazgo tiene un peso significativo en el clima organizacional y en las variables de resultado.

#### 4.8 Regresión Lineal

Tabla 23. Regresión lineal de clima organizacional – liderazgo transformacional

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
(Constante)	76,774	4,346		17,666	,000
Inspiración motivacional	2,409	,569	,305	4,234	,000
Consideración individual	1,956	,588	,269	3,329	,001
Influencia atributos	,764	,617	,100	1,238	,216
Tolerancia psicológica	,620	,509	,090	1,219	,224

Influencia conducta	,560	,656	,070	,853	,394
Estimulación intelectual	,146	,568	,019	,258	,797

Variable dependiente: clima

El valor de Beta en cada una de las variables independientes quiere decir que estas tienen una relación directa con las variables dependientes "clima organizacional", en particular la inspiración motivacional y la consideración individual en mayor proporción a las otras variables de liderazgo, lo cual se puede contrastar con la significancia de cada una de las variables  $\text{sig} < 0.05$ . De otra parte, se puede considerar en eliminar las demás variables del modelo dado que  $\text{sig} > 0.05$  y estas no están aportando al modelo.

En concordancia con lo anterior esto permite dar respuesta a  $H_0 =$  "Las variables del liderazgo transformacional, tienen relación directa con las variables de clima organizacional", por lo cual se acepta la hipótesis inicial.

Tabla 24. Resumen Modelo Correlación de Pearson

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,804 <sup>a</sup>	,646	,640	13,29196

a. Predictores: (Constante), tolerancia psicológica, inspiración motivacional, estimulación intelectual, influencia atributos, consideración individual, influencia conducta

Esto significa que el 64 % de los cambios en el clima organizacional están dados por cambios en las variables de liderazgo transformacional.

Tabla 25. Regresión lineal liderazgo transformacional – variables de resultados

Coeficientes					
	Coeficientes no estandarizados			Coeficientes estandarizados	
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
(Constante)	5,333	1,016		5,248	,000
Influencia idealizada conducta	,736	,153	,256	4,794	,000
Inspiración motivacional	,678	,133	,238	5,099	,000

Consideración individual	,549	,137	,209	3,993	,000
Tolerancia psicológica	,309	,119	,123	2,596	,010
Estimulación intelectual	,219	,133	,080	1,653	,099
Influencia idealizada atributos	,208	,144	,075	1,438	,151

a. Variable dependiente: variables resultado

El valor de Beta en cada una de las variables independientes quiere decir que estas tienen una relación directa con las variables dependiente variables de resultado", en particular la influencia idealizada conducta, la inspiración motivacional y la consideración individual en mayor proporción a las otras variables de liderazgo transformacional.

Tabla 26. Comparaciones múltiples variables de clima organizacional vs tipo de vinculación

Variable dependiente	HSD Tukey	Planta		Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
							Límite inferior	Límite superior
clima	HSD Tukey	Planta	Transitorio	-6,60838	3,03116	,131	-14,4302	1,2134
			Ocasional	4,75578	3,71211	,576	-4,8232	14,3347
			Otro	1,65425	3,16034	,953	-6,5009	9,8094
	Transitorio	Planta	Ocasional	6,60838	3,03116	,131	-1,2134	14,4302
			Ocasional	11,36416*	3,43362	,006	2,5038	20,2245
			Otro	8,26263*	2,82802	,019	,9650	15,5602
	Ocasional	Planta	Transitorio	-4,75578	3,71211	,576	-14,3347	4,8232
			Transitorio	-11,36416*	3,43362	,006	-20,2245	-2,5038
			Otro	-3,10153	3,54817	,818	-12,2575	6,0544
Otro	Planta	Transitorio	-1,65425	3,16034	,953	-9,8094	6,5009	
		Transitorio	-8,26263*	2,82802	,019	-15,5602	-,9650	
		Ocasional	3,10153	3,54817	,818	-6,0544	12,2575	

\*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

De la tabla anterior se puede concluir que, respecto al tipo de vinculación de los funcionarios y colaboradores de la Universidad, son los transitorios quienes tienen una mejor percepción del clima organizacional que aquellos que están vinculados como ocasionales o tienen otro tipo de vinculación.

De acuerdo al párrafo anterior la hipótesis la Ho4= "La percepción del clima organizacional en el personal transitorio administrativo es mejor que la del personal de

planta” es rechazado dado que no existe una diferencia significativa respecto a la percepción de clima organizacional entre estos dos tipos de vinculación.

Tabla 27. Comparaciones múltiples variables de liderazgo transformacional vs tipo de vinculación

Variable dependiente				Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
			Límite inferior				Límite superior	
liderazgo	HSD Tukey	Planta	Transitorio	-7,16078*	2,27088	,009	-13,0207	-1,3009
			Ocasional	-1,14929	2,78102	,976	-8,3256	6,0270
			Otro	-3,54967	2,36765	,439	-9,6593	2,5600
	Transitorio	Planta	Ocasional	7,16078*	2,27088	,009	1,3009	13,0207
			Otro	6,01149	2,57238	,092	-,6265	12,6494
			Ocasional	3,61111	2,11869	,323	-1,8561	9,0783
	Ocasional	Planta	Transitorio	1,14929	2,78102	,976	-6,0270	8,3256
			Otro	-6,01149	2,57238	,092	-12,6494	,6265
			Ocasional	-2,40038	2,65820	,803	-9,2598	4,4590
	Otro	Planta	Transitorio	3,54967	2,36765	,439	-2,5600	9,6593
			Ocasional	-3,61111	2,11869	,323	-9,0783	1,8561
			Ocasional	2,40038	2,65820	,803	-4,4590	9,2598

\*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

De la tabla anterior y de manera general se puede concluir que los colaboradores transitorios tienen una mejor percepción de las variables de liderazgo transformacional que los funcionarios de planta.

De acuerdo al párrafo anterior la hipótesis Ho5= “La percepción del liderazgo transformacional en el personal transitorio administrativo es mejor que la del personal de planta”, es aceptada dado que existe una diferencia significativa respecto a la percepción de liderazgo transformacional entre estos dos tipos de vinculación.

#### 4.9 Discusión de resultados

En el objetivo general de la presente investigación se planteaba como hipótesis inicial identificar la relación existente entre las variables de clima y el liderazgo transformacional. Relación que fue analizada a través de las correlaciones bivariadas en la que se encontró que la mayoría de las variables de clima organizacional tiene una relación fuerte con las variables

de liderazgo, se encontró además que aquellas variables intrínsecas a las personas como empoderamiento, sentido de pertenencia, condiciones de trabajo no tienen una relación tan fuerte con el liderazgo, cosa que puede interpretarse como que independientemente del estilo de liderazgo que se ejerza en la institución estas variables son producto de los valores, actitudes, etc. de la persona y no de como un líder transformacional pueda influenciar sobre las mismas. Es decir que dependerá de las actitudes y comportamientos individuales y de la manera como nos relacionamos y percibimos la vida.

Así mismo es importante resaltar la relación encontrada entre las variables de liderazgo transformacional y las variables de resultados, donde es la inspiración, el ejemplo y la especial atención de los líderes la que marcan la tendencia en los resultados de los colaboradores, desde allí se puede identificar que los colaboradores se mueven más en lo colectivo que en lo individual hacia el logro de los objetivos comunes.

En el planteamiento de uno de los objetivos específicos se consideró la motivación como la variable más relevante en el clima organizacional, sin embargo, una vez realizado el análisis estadístico a los resultados se encontró que la variable más importante es el sentido de pertenencia seguido del empoderamiento, variables que de acuerdo a lo anterior son intrínsecas al individuo y no dependen directamente del tipo de liderazgo ejercido sino más bien de la conexión que sienten las personas entre sus metas y las de la organización las que generan el compromiso y responsabilidad para ayudar a conseguir los resultados.

En el estudio se planteó la tolerancia psicológica como la variable del liderazgo transformacional más importante para el personal administrativo, sin embargo, al analizar y jerarquizar las variables no es la tolerancia al error ni el sentido del humor de los líderes lo que los colaboradores quieren observar en el estilo de liderazgo ejercido, por el contrario, la influencia idealizada conducta e inspiración motivacional son las variables más importantes

en este sentido las personas desean ver líderes comprometidos, con conocimiento con la capacidad para guiar e inspirar a través del ejemplo y de acompañar a cada uno de sus colaboradores a lograr las metas.

Respecto a las variables de resultados la más importante es la satisfacción, aunque la hipótesis se valida, parece contradictorio frente a los resultados encontrados dado el nivel de percepción promedio en las variables de liderazgo

Se resalta que las personas participantes del estudio lo hicieron de manera voluntaria, y si bien no logró tenerse una muestra censal del personal administrativo existió una buena participación, siendo el personal vinculado como transitorio mayor en proporción al personal de planta. De aquí es importante considerar que la mayor parte de las personas que diligenciaron la encuesta tienen un tiempo de vinculación entre 0 y 4 años de los cuales el 56% tiene una vinculación diferente a planta, transitorio u ocasional, en este sentido sería importante revisar como afecta la percepción del clima el liderazgo y las variables de resultados estas personas que apenas están conociendo la cultura de la Universidad pero que permanecen la mayor parte del tiempo en ella. Hace falta aún más compromiso por parte de la alta dirección para motivar este tipo de investigaciones y atención a los resultados. El compromiso juega un papel importante en la intervención de manera que permita mejorar los resultados encontrados.

Como contribución se destaca que si bien la Institución no tiene un estilo de liderazgo único existe un enfoque genuino de parte de los líderes hacia el liderazgo transformacional, situación que debe aprovecharse y fortalecer en los directivos a través de formación y acompañamiento individual.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

En la Investigación se encontró que las variables de clima organizacional tienen relación directa con las variables de liderazgo transformacional y las variables de liderazgo transformacional tienen una relación directa y fuerte con las variables de resultado en el personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. Se destaca la relación fuerte.

Revisados los resultados producto de la comprobación de las hipótesis, se puede concluir que para los funcionarios y colaboradores de la Universidad Tecnológica de Pereira las variables que presentan una percepción más alta son sentido de pertenencia y empoderamiento a diferencia de la planteada inicialmente en el estudio que fue la variable motivación. Sin embargo, se resalta las variables que tienen mayor influencia sobre el clima organizacional son la comunicación interna, relaciones y motivación.

Frente al liderazgo existe coincidencia en cuanto a las variables influencia idealizada conducta e inspiración motivacional siendo éstas las más importantes en la percepción y las que más impactan el clima organizacional en la Institución.

La satisfacción en la Universidad Tecnológica de Pereira es la variable más importante para los funcionarios y colaboradores y aquella que tiene un mayor impacto en el liderazgo transformacional.

#### 5.2 Recomendaciones

Es importante que la alta dirección conozca los resultados de la medición de clima organizacional y con ello los resultados de liderazgo transformacional y variables de

resultados, los cuales para una mejor retroalimentación a cada uno de los jefes debe hacerse con personal experto y con las competencias adecuadas para intervenir cargos directivos.

A partir de los resultados generar estrategias de acompañamiento individualizado a cada directivo o líder, con personal experto a través de metodologías como la mentoría o coaching que permita desarrollar y fortalecer las habilidades del líder hacia un liderazgo más humano.

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación se sugiere realizar intervenciones en variables como comunicación interna, relaciones y motivación, dada su interrelación y la influencia en la percepción del clima organizacional. Así mismo, realizar intervención en las variables de liderazgo transformacional como influencia idealizada conducta e inspiración motivacional que permita generar herramientas a los líderes para orientar y motivar a los colaboradores a lograr los resultados esperados, lo que redundara a su vez en el mejoramiento de las variables de clima organizacional.

Una vez intervenido desde formación y desarrollo el liderazgo transformacional en los líderes se sugiere la aplicación del mismo instrumento con el fin de validar el cambio en el clima organizacional y el mejoramiento en la percepción del liderazgo.

Dado que el clima es la construcción colectiva de todos aquellos que hacen parte de la Institución es importante que cada uno de los funcionarios y colaboradores de la Institución desarrolle su propio proceso de liderazgo, en el sentido de tomar conciencia de sus acciones y hacerse cargo de las situaciones que le atañen, dado que esto redundara en el logro de los resultados esperados tanto de manera individual como institucionales.

## **Bibliografía**

Aguilera Vásquez, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad de Alcalá, Madrid, España. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=98992>

Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad Externado de Colombia.

Araujo, Chávez S. A. (2017). *Organizacional en una Empresa de Servicios de Topografía en Arequipa*, 2014 (Tesis presentada por la Bachiller: para optar el Grado Académico de Maestro). Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú. Recuperado de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/6266>

Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision* 1990, 19–32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Belén, A. (2009). Los estilos de liderazgo y el clima organizacional como variables de relaciones públicas en el marco de la gestión empresarial. Ddd.Uab. Cat, 87. Retrieved from [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/112546/Fernandez\\_Torres\\_FTG.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/112546/Fernandez_Torres_FTG.pdf)

Bracho Parra O., y García Guiliany J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Telos, 15(2), 165–177. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>

Campos Livaque, L. R. (2012). *Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Región Callao*. (Tesis maestría) Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012\\_Campos\\_Estilo%20de%20](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20de%20)

[liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20institución%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf](#)

Casales F, J., Ortega, M., Y y Romillo R, M. (2000). Clima Organizacional y Fluctuación Laboral en una Institución Financiera. *Revistas de Psicología* 17(3), 288–297. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v17n3/11.pdf>

Castro-purizaca, C. (2014). CIUDAD DE PIURA Cervera, L. E. (2012). Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos, 116. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1982/MAE\\_EDUC\\_120.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1982/MAE_EDUC_120.pdf?sequence=1)

Castaño, R. (2013). Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo, (23–86). Recuperado de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Chávez Terán C., (2016). Relación Entre Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en los Docente de la Institución Educativa Juan XXIII del Nivel Secundario-Cajamarca, “Universidad Nacional De Cajamarca. Cajamarca Perú. Recuperado de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1258>.

Chinchay-Espinoza, D. F. (2010). Influencia del liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos - 2008. (Tesis maestría). UNAP. Iquitos, Perú. Recuperado de [http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/1980/Densy\\_Tesis\\_Maestría\\_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/1980/Densy_Tesis_Maestría_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Contreras Davila, L. E. (2017). Liderazgo directivo y Clima organizacional en docentes de instituciones educativas del distrito de San Martín de Porres. 107., Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3232>

Covey, S. (1997). El liderazgo centrado en principios. Barcelona: Paidós

Dorta, D. (2016). Revista liderazgo empresarial pdf. [online] Issuu. Available at: [https://issuu.com/danieldorta/docs/revista\\_liderazgo\\_empresarial\\_pdf](https://issuu.com/danieldorta/docs/revista_liderazgo_empresarial_pdf). P 19 al 29 [Accessed 20 Jan. 2019].

Editores, C. (2016). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades 6a. Ed. Lussier. [online] Issuu. Available at: [https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo\\_lussier\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo_lussier_issuu) [Accessed 20 Jan. 2019].

Félix Román J.J. (2014). Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Catalina Buendía de Pecho De Ica, durante el año 2013., 1–98. Tesis maestría. Universidad Nacional de Educación. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1034>

Fernández, M.; Quintero, (2017) “*Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos* Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia issn 1315-9984

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=225014900004>

García Hernández Y., y Mendoza J. (2015). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior, (noviembre 2016).:

<https://www.researchgate.net/publication/283123601>

Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Universidad Del Rosario, 1–42. Retrieved from

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

Goleman, D. (1999). La Inteligencia Emocional En La Empresa. Buenos Aires: Vergara Editores.

Giraldo G. Naranjo A *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Estudio monográfico*. 2014. Recuperado:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>

Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 135–143.

<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Hernández, V., y Rojas, M. (2011). Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica. Universidad ICESI, 1–52.

Recuperado de:

[http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta\\_c\\_reacion\\_instrumento.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_c_reacion_instrumento.pdf)

Mayor, L. (2012). Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio Mara, 1–162. Recuperado de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2013-04-09T11:00:12Z-3845/Publico/mayor\\_camargo\\_leomary\\_del\\_carmen.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2013-04-09T11:00:12Z-3845/Publico/mayor_camargo_leomary_del_carmen.pdf)

Mejía, S. E., Stella, L., Ocampo, R. De, Esperanza, M., & Duque, L. (2010). Liderazgo para organizaciones cambiantes.

Melo, B. Ramos, F. Hernandez, S. (2014 Nro. 808). La Educación Superior en Colombia: Situación Actual y Análisis de Eficiencia. Borradores de Economía. Recuperado 4 de noviembre de 2016 de [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/be\\_808.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/be_808.pdf)

Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de Gerentes de Ventas de una empresa farmacéutica a nivel mundial, 330.

Mendoza Martínez, I. A., Uribe Prado, J. F., & García Rivera, B. R. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables de Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1412–1429. [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(14)70384-9)

Mendoza, J. (2014). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Dirección General de Bachilleres del estado de Hidalgo, (octubre 2013).

Mendoza, I., Marín, P., y Hernández, N. (2015). Estudio de liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México. XX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática.

Mendoza Martínez, I., y Ortiz Arévalo, M., & Parker Rosell, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de*

*Investigación. Universidad La Salle*, 7 (27), 25-41. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=34202702>

Ministerio de Educación Nacional de la Republica de Colombia. (2001). Informe Nacional sobre el Desarrollo de la Educación en Colombia. Recuperado de <http://www.ibe.unesco.org/International/ICE/natrap/Colombia.pdf>

Ministerio de Educación Nacional de la Republica de Colombia. Gestión Universitaria para miembros de consejos superiores y consejos directivos de las instituciones de educación superior oficiales. Recuperado 4 de noviembre de 2016 de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-231029\\_archivo\\_pdf\\_cartilla1.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-231029_archivo_pdf_cartilla1.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. Sistema Educativo Colombiano. Recuperado 2 de noviembre de 2016. De <http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-231235.html>

Monárrez, Vásquez H., y Jaik, Dippo A. (2016). El Clima Escolar y su Relación con el Liderazgo Directivo en Nivel Básico. en Durango, Dgo., México. ISBN: 978-607-9003-27-2. Recuperado en [http://iunaes.mx/wp-content/uploads/2016/02/Clima-escolar-y-Liderazgo-directivo-Heriberto\\_Adla-1.pdf](http://iunaes.mx/wp-content/uploads/2016/02/Clima-escolar-y-Liderazgo-directivo-Heriberto_Adla-1.pdf)

Morales Saavedra, E. (2016). *Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional de dos Centros Educativos Pertenecientes a una Cadena de Jardines Infantiles y Salas Cunas de la Región Metropolitana*. (Proyecto para optar a magister). Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21474>

Noriega Gómez M. G (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Ensayos, 26, 39. [http://www.utm.mx/edi\\_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf](http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf)

Pedraja R, L., & Rodríguez P, E. (2009). Efectos Del Estilo De Liderazgo Sobre La Eficacia De Las Organizaciones Públicas. *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá*, 12(2). <https://doi.org/10.4067/s0718-13372004000200009>

Peréz de Maldonado, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia. *Investigación y Posgrado*, 21(2), 231–248. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>

Pérez Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., y Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48–61. <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>

Rodríguez Nova A.M (2014). *Liderazgo y Clima Laboral*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13312/LIDERAZGO%20Y%20CLIMA%20LABORAL.pdf;jsessionid=6C15D114A920B49C9192699472923DCC?sequence=1>.

Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2017). Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia exploratoria desde Chile. *Interciencia*, 42(10), 633–640. Recuperado de [https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/633-RODRIGUEZ-42\\_108.pdf](https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2017/10/633-RODRIGUEZ-42_108.pdf)

Rubino Antonio N. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la Educación Superior. 22 (2). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2511748>

Salguero Barba N y García Salguero C (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior recibido el 22 de abril de 2017 - aceptado el 22 de abril de 2017. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6119351>

Serrano Orellana, B., y Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Revista Suma de Negocios. Suma Neg (Vol. 5). Recuperado de [www.elsevier.es/sumanegocios](http://www.elsevier.es/sumanegocios)

Soto Alverto F (2006). Hacia un modelo directivo basado en el liderazgo pedagógico-transformacional. Una propuesta. Tesis maestría. Recuperado de <http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcb28g6>

Vásquez Alatorre A., (2013). *Interdependencia Entre El Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional Y Cambio Educativo: Una Reflexión* 64(9), 900–911. <https://doi.org/10.1055/s-2004-821050>

Vásquez, R. (2015). Tipos de liderazgo según David Fischman. [online] Issuu. Available at: [https://issuu.com/ricardoortizvasquez/docs/tipos\\_de\\_liderazgo\\_seg\\_\\_n\\_david\\_fis\\_b25cab7bd4732f](https://issuu.com/ricardoortizvasquez/docs/tipos_de_liderazgo_seg__n_david_fis_b25cab7bd4732f) [Accessed 20 Jan. 2019].

Universidad Tecnológica de Pereira, 2013, Reseña Histórica, Recuperado de la pagina 08 de noviembre de 2016. <http://www.utp.edu.co/institucional/40-anos.html>

## Anexos

### Medición de Clima Organizacional

#### Cuadernillo

Por favor, dedique unos minutos a diligenciar esta encuesta, la información que nos proporcione será para determinar cómo percibe usted situaciones o hechos del ambiente laboral al interior de la institución, con el fin de mejorar y/u optimizar los aspectos que conlleven a un ambiente que propicie el bienestar de los colaboradores en la institución.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Por favor seleccione su dependencia

Por favor indique nombre de su jefe

#### Genero

- Masculino  
 Femenino

#### Edad

- <30 años  
 30-39 años  
 40-49 años  
 50+ años

#### Tipo de vinculación

- Planta  
 Transitorio  
 Ocasional  
 Otro

#### Es usted

- Administrativo  
 Docente

#### Usted trabaja

- Tiempo Completo  
 Medio Tiempo

#### Es usted director de procesos

- SI  
 NO

#### Antigüedad en la Universidad

- 0 – 4 años  
 5 – 9 años  
 10 – 14 años  
 15 – 19 años  
 20+ años

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones Señale con una (X) la opción que considere pertinente:

MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
A	B	C	D	E

1. La Universidad me mantiene informado de los cambios al interior de la Institución.
2. Tengo autonomía para tomar decisiones en mi actividad laboral.
3. Existe entre los colaboradores, un alto sentido de pertenencia para con la Universidad.
4. Mi jefe comunica abiertamente los resultados de los procesos a sus colaboradores
5. Mi jefe se comunica adecuadamente con los integrantes del equipo de trabajo
6. Mi jefe deja claro cuáles son las metas esperadas y nos motiva para lograrlo
7. Acepto la existencia de conflictos, los asumo y trabajo en ellos
8. Considero que existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros.
9. Mis compañeros me expresan reconocimiento por el buen desempeño de mi trabajo
10. Considero que existe una adecuada distribución de la carga de trabajo en mi dependencia o área.
11. Considero que en la Universidad existen políticas y reglamentos claros para la gestión institucional.
12. Mi jefe tiene en cuenta los requerimientos laborales de las personas a su cargo para el desempeño de sus funciones.
13. Mi jefe propicia que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.
14. Mi jefe mantiene la calma durante situaciones de crisis.
15. Mi jefe orienta las acciones del personal hacia un sentido de misión colectiva.
16. Mi jefe motiva a sus colaboradores con nuevas posibilidades retadoras.
17. Mi jefe utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.
18. Mi jefe es efectivo en la gestión de recursos necesarios que permita el funcionamiento de la dependencia.
19. Mi jefe hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.
20. Me siento satisfecho trabajando en la dependencia que laboro.
21. Me adapto fácilmente a los cambios propuestos por la Universidad.
22. En el momento de realizar mis labores puedo elegir el método o procedimiento que considero más adecuado.
23. Me siento importante y valioso como persona en la Institución.
24. La Universidad cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados.
25. Existe una buena comunicación entre compañeros en la dependencia en la que me desempeño.

26. Me siento motivado cuando mi jefe me retroalimenta sobre los resultados de mi trabajo.
27. Existe cooperación entre los integrantes de mi equipo de trabajo para resolver conflictos.
28. Existe una buena relación entre el jefe y sus colaboradores.
29. Mi jefe reconoce el buen desempeño de sus colaboradores.
30. Existe un ambiente de cooperación entre los funcionarios de la Universidad.
31. Conozco las políticas y reglamentos establecidos por la Institución.
32. Mi jefe tiene en cuenta las propuestas presentadas por los colaboradores y las apoya.
33. Mi jefe da autonomía a sus colaboradores para la resolución de problemas.
34. Mi jefe nos da confianza para que sobrepasemos los obstáculos.
35. Mi jefe toma una posición respecto a asuntos difíciles.
36. Mi jefe expresa confianza en que las metas serán alcanzadas.
37. Mi jefe suele apoyar a sus colaboradores en los problemas que les crea algún tipo de incertidumbre.
38. Las decisiones que mi jefe toma sobre la utilización de los recursos son efectivas para el logro de los objetivos propuestos.
39. Mi jefe estimula a sus colaboradores para ser mejores.
40. Me siento satisfecho(a) con el estilo de liderazgo de mi jefe.
41. Percibo que mi jefe está comprometido en implementar los cambios planteados por la Universidad.
42. Asumo la responsabilidad de mis actos ante los errores suscitados.
43. Tengo un inmenso cariño y respeto por la Universidad.
44. La forma en que comunica la Universidad es la adecuada.
45. Tengo una buena comunicación con todos los integrantes de la dependencia a la que pertenezco.
46. Existe un ambiente motivador dentro del equipo de trabajo al que pertenezco.
47. Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto.
48. Se percibe ambiente de confianza entre los compañeros de la dependencia.
49. Mi jefe valora las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores.
50. Considero que existe respeto entre los colaboradores de la Institución.
51. Considero que los jefes cumplen con las políticas y reglamentos institucionales.
52. Mi jefe reconoce en los colaboradores las distintas cualidades personales.
53. Mi jefe fomenta la generación de nuevas ideas o proyectos en los colaboradores.
54. Para mi jefe el bienestar del equipo de trabajo está por encima de sus intereses personales.
55. Mi jefe clarifica el propósito central de nuestras acciones.
56. Mi jefe muestra determinación para alcanzar lo que se ha propuesto hacer.
57. Ante los errores, mi jefe es comprensivo y promueve la solución de los mismos de una manera adecuada.
58. El rendimiento productivo del equipo de trabajo que dirige mi jefe es bien evaluado dentro de la organización.

59. Existe en mi dependencia un deseo colectivo de lograr las metas y conseguir mejores resultados.
60. El estilo de liderazgo de mi jefe genera un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades.
61. Existe sensibilización previa a la implementación de los cambios administrativos generados en la Institución.
62. Considero que tengo las competencias necesarias para el ejercicio de mis funciones.
63. Expreso gratitud a la universidad y hablo de ella en términos positivos.
64. Percibo que la comunicación entre los directivos es la adecuada.
65. Mi jefe mantiene una actitud amable y cordial con el equipo de trabajo.
66. Mi jefe permite espacios motivacionales de integración y participación con los demás compañeros de trabajo.
67. Busco colaborar en la solución de un conflicto.
68. Considero que la Universidad goza de buenas relaciones entre dependencias y/o áreas de trabajo.
69. Reconozco el buen desempeño de mis compañeros.
70. Considero que existen unas condiciones físicas adecuadas en mi puesto de trabajo (temperatura, luz, ventilación, etc.).
71. Comparto la manera en que se ponen en práctica las políticas y reglamentos dentro de la Universidad.
72. Ante situaciones críticas de carácter personal, mi jefe presta atención a sus colaboradores.
73. Mi jefe propicia espacios para el desarrollo de sus colaboradores.
74. Mi jefe se compromete con las actividades que se emprenden en la dependencia.
75. Mi jefe considera las consecuencias de las decisiones que se toman en la dependencia.
76. Mi jefe centra mi atención sobre lo que hay que hacer para ser exitoso.
77. Mi jefe es capaz de modificar sus puntos de vista después de escuchar a los demás.
78. Mi jefe es efectivo en la asignación de las tareas a los colaboradores para alcanzar los objetivos del área.
79. En mi dependencia, cada vez que hay trabajo extra es posible contar con los colaboradores.
80. Me siento satisfecho con las decisiones tomadas por mi jefe.