



ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN RELACIÓN CON LOS RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE ASEO DE BOGOTÁ D.C. – 2019 – 2020

ANALYSIS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN RELATION TO THE RESULTS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A CLEANING COMPANY IN BOGOTÁ D.C. - 2019-2020

Martin Duque Silvia Milena ¹

Ortiz López Angye Zamira ²

Silva Amorochó Laura Daniela ³

RESUMEN

Se analiza el estilo de liderazgo transformacional en relación al clima laboral respecto a la perspectiva en el liderazgo que se ejerce en cada una de las áreas administrativas de una empresa de aseo en Bogotá D.C. Esta investigación es un estudio de caso de corte transversal con enfoque mixto correlacional y no probabilístico por conveniencia, mediante el análisis de los resultados de la evaluación de clima organizacional realizada por la empresa durante el año 2019 y la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire 5x corto en su versión para clasificador a fin de medir la percepción del liderazgo durante el año 2020, utilizando para este fin un análisis estadístico ejecutado mediante el software IBM SPSS en su versión gratuita para estudiantes. Como resultado se observa una organización con un liderazgo general marcado como transaccional con rasgos correctivos, contrario a lo desarrollado por la empresa estudiada y se concluye que existe una relación compacta entre el clima laboral y el liderazgo que se ejerce por cada líder de proceso, evidenciando que existen áreas en las cuales el clima organizacional mejora cuando el líder tiene características mayormente transformacionales, pero el clima organizacional es menos satisfactorio en las áreas de la empresa que tienen un liderazgo mayormente transaccional con aspectos mayormente correctivos. Lo anterior repercute directamente en la toma de decisiones por parte de la alta gerencia a fin de implementar estrategias para mitigar fenómenos como alta rotación de personal y desmotivación por áreas, convirtiéndose en una organización atractiva para el mercado laboral, al mostrarse como una organización que procura el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo Transformacional, Clima Organizacional, Teorías de Liderazgo, Percepción

RESUMEN

Se analiza el estilo de liderazgo transformacional en relación al clima laboral respecto a la perspectiva en el liderazgo que se ejerce en cada una de las áreas administrativas de una empresa de aseo en Bogotá D.C. Esta investigación es un estudio de caso de corte transversal con enfoque mixto correlacional y no probabilístico por conveniencia, mediante el análisis de los resultados de la evaluación de clima organizacional realizada por la empresa durante el año 2019 y la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire 5x corto en su versión para clasificador a fin de medir la percepción del liderazgo durante el año 2020, utilizando para este fin un análisis estadístico ejecutado mediante el software IBM SPSS en su versión gratuita para estudiantes. Como resultado se observa una organización con un liderazgo general marcado como transaccional con rasgos correctivos, contrario a lo desarrollado por la empresa estudiada y se concluye que existe una relación compacta entre el clima laboral y el liderazgo que se ejerce por cada líder de proceso, evidenciando que existen áreas en las cuales el clima organizacional mejora cuando el líder tiene características mayormente transformacionales, pero

¹Especialista en Gerencia del Talento Humano y Riesgos Laborales -Corporación Universitaria UNITEC, Colombia - milemartin668@gmail.com

²Especialista en Gerencia del Talento Humano y Riesgos Laborales -Corporación Universitaria UNITEC, Colombia - angyeortizlopez@gmail.com

³Especialista en Gerencia del Talento Humano y Riesgos Laborales -Corporación Universitaria UNITEC, Colombia - ladasimor@hotmail.com

el clima organizacional es menos satisfactorio en las áreas de la empresa que tienen un liderazgo mayormente transaccional con aspectos mayormente correctivos. Lo anterior repercute directamente en la toma de decisiones por parte de la alta gerencia a fin de implementar estrategias para mitigar fenómenos como alta rotación de personal y desmotivación por áreas, convirtiéndose en una organización atractiva para el mercado laboral, al mostrarse como una organización que procura el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

KEYWORDS: Transformational leadership, work environment, Leadership Theories, Perception

RESUMO

O estilo de liderança transformacional em relação ao ambiente de trabalho é analisado a partir da perspectiva da liderança que é exercida em cada uma das áreas administrativas de uma empresa de limpeza na Bogotá D.C. Esta pesquisa é um estudo de caso transversal com abordagem correlacional mista e não probabilística por conveniência, por meio do análise dos resultados da avaliação do clima organizacional realizada pela empresa ao longo de 2019 e da aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire 5x em sua versão para classificador com o objetivo de medir a percepção da liderança durante o ano 2020, utilizando para isso uma análise estatística executada através do software IBM SPSS em sua versão gratuita para alunos. Como resultado, observa-se uma organização com uma liderança geral marcada como transaccional com características corretivas, ao contrário do que foi desenvolvido pela empresa estudada e conclui-se que existe uma relação compacta entre o ambiente de trabalho e a liderança que é exercida pelo cada um dos líderes dos processos, evidenciando que há áreas em que o clima organizacional melhora quando o líder apresenta características majoritariamente transformacionais, mas o clima organizacional é menos satisfatório nas áreas da empresa que possuem liderança predominantemente transaccional com aspectos majoritariamente corretivos. Isso tem impacto direto na tomada de decisão da alta direção no sentido da implementação de estratégias para mitigar fenómenos como alta rotatividade de pessoal e desmotivação por áreas, tornando-se uma organização atrativa para o mercado de trabalho, por se mostrar como uma organização que procura o pessoal e desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança transformacional, clima organizacional, teorias de liderança, percepção

Traducción de Laura Silva (Profesional en Lenguas Modernas -EAN)

1. INTRODUCCIÓN

A través de la historia de las organizaciones, se ha podido evidenciar que el recurso humano es uno de los más importantes en una organización. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante observar la influencia que los líderes ejercen sobre sus equipos de trabajo en el desempeño de sus funciones, el cual repercute directamente en varios factores como el clima laboral, la productividad, la motivación, la satisfacción y las tasas de rotación de personal.

En la actualidad existen organizaciones que llevan más de 40 años en el ejercicio de sus actividades económicas. En este largo tiempo, han reunido todos sus esfuerzos por mantenerse vigentes en el mercado y se han orientado en una mayor cantidad de tiempo a la venta de sus productos y/o servicios, pero han mantenido los mismos estilos de liderazgo desde el origen de sus empresas, creando en algún momento un estancamiento productivo y olvidando que las maneras de liderar grupos de trabajo también han avanzado y que éstas pueden llegar a facilitar el crecimiento y sostenimiento económico de la organización.

Adicionalmente, es preciso señalar que todas las sociedades evolucionan y los mismos trabajadores de hace unos años no son los mismos que están activos laboralmente el día de hoy, produciendo un cambio total en la forma de liderar esta nueva fuerza laboral humana y evidenciando que los antiguos estilos de liderazgo ya no son tan asertivos, puesto que generan desmotivación, descontento laboral, desertión y hacen a un lado nuevos conceptos como la felicidad en el trabajo, los cuales son el resultado de un liderazgo transformacional.

Es así como se encuentra en Bogotá, una empresa de aseo consolidada desde el año 1978 con más de 40 años de experiencia en el sector de servicios de aseo y mantenimiento a nivel nacional. En su planta administrativa cuenta con 135 colaboradores, donde el sexo femenino representa el 68% del total de personal administrativo y un promedio de edades variables entre las áreas, lo cual hace que el estudio del clima laboral y el estilo de liderazgo sea bastante llamativo en su análisis de resultados, con el fin de evidenciar la percepción de la satisfacción laboral que tienen los colaboradores con respecto a sus líderes de área.

Teniendo en cuenta esta relación entre liderazgo y clima organizacional, Álvarez señala que desde los principios de la evaluación del clima laboral, se ha establecido que los resultados de la misma, permiten la percepción de la satisfacción de los colaboradores referente al liderazgo ejercido por cada representante de área (como se citó en Murillo, 2020).

El liderazgo transformacional parte de la premisa de que el líder y su grupo se complementan buscando la cohesión mutua y a corto plazo, donde priman intereses intrínsecos que se exteriorizan en la obtención de objetivos y resultados requeridos por la organización.

Tomando como base la problemática planteada para esta investigación, se plantea la siguiente pregunta que se desarrollará en la presente investigación. ¿Cuáles son los análisis del liderazgo transformacional en relación a los resultados de clima organizacional en una empresa de aseo en Bogotá D.C. 2019 – 2020?

- Para dar solución a la interrogante, se plantea un objetivo general que consiste en analizar el liderazgo transformacional como medio para obtener un clima organizacional satisfactorio en una empresa de aseo de Bogotá D.C.; y tres objetivos específicos que son: Identificar los factores que definen al liderazgo transformacional y cómo se relaciona con un clima organizacional satisfactorio mediante su estudio teórico y aplicaciones empíricas.
- Utilizar los resultados de la evaluación de clima organizacional practicada por la empresa durante el 2019, para analizar el abordaje realizado para el ítem de liderazgo y cuál fue el plan de acción para mejorarlo o desarrollarlo.
- Conocer la percepción del personal administrativo respecto al liderazgo de sus jefes, mediante la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (5x) en su versión corta de clasificador al total de la población administrativa, con el fin de contrastar los resultados entre la evaluación de clima organizacional realizada por la empresa y el cuestionario que mide el tipo de liderazgo que se tiene en la empresa, para posteriormente divulgar los resultados ante la alta gerencia.

Esto, define un método de investigación de corte transversal mixto en el que se mezclan datos cualitativos y cuantitativos, con los que se quiere dar a conocer y profundizar las competencias de liderazgo que se evidencian de manera notoria en la compañía escogida para su estudio, que permitirán identificar y/o establecer características particulares y representativas de la población escogida; además de generar recomendaciones de gran valor para la toma de decisiones.

En consecuencia, en el presente estudio, se analiza el liderazgo transformacional abordado en una empresa de aseo en Bogotá, en relación a los resultados de su evaluación de clima organizacional. Por último, se generan recomendaciones a fin de procurar el crecimiento de la empresa y volverla atractiva para el mercado laboral.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Carlos Gómez (2002) extrae el concepto de liderazgo dado por Chiavenato (1999), donde lo identifica como una influencia originada en una situación mediante la comunicación personal para conseguir objetivos simples. Esta relación entre líder y seguidor sucede de manera única en las relaciones sociales y es allí donde debe ser analizada, a fin de buscar una serie de características individuales que posee o no la persona que lo ejerce. Así mismo, el concepto de organización en el siglo XX, sostiene que es un espacio material y natural donde se reúnen personas que se engranan como un sistema y que se relacionan entre sí, para que, unidos sus esfuerzos personales, logren algo que de manera individual no se podría conseguir. Al comparar las organizaciones como engranajes dentro de un sistema, se puede observar que uno siempre es más grande que otros y es el que genera el mayor movimiento.

De la misma manera, para que un grupo de personas avance, siempre existirá una que lo impulse o genere el mayor movimiento, siendo para este caso, la tarea del líder. Visto de ese modo, Durán et al, (2019) mencionan que las organizaciones son un sistema complejo en el que los empleados se esfuerzan por lograr los resultados requeridos y en el que los líderes buscan direccionar adecuadamente los esfuerzos de su equipo de trabajo para lograr el bienestar y la satisfacción en una relación gana-gana donde se refleje la productividad, compromiso y buen clima laboral.

No obstante, lo anterior, se debe tener en cuenta que para lograr productividad, compromiso y buen clima laboral en cada lugar de trabajo, las personas tienen actitudes o respuestas frente a cierto tipo de liderazgo, las cuales están influenciadas por tres elementos según Robbins y Judge (2013) citado por Chávez et al, (2016). La cognición, el afecto y el comportamiento; donde la cognición remite a la creencia sobre cómo son las cosas, el afecto define los sentimientos que genera una actitud o respuesta a algo, siendo estos positivos o negativos y el comportamiento es el que desemboca a una nueva posición o actitud hacia algo o alguien previamente evaluado. De acuerdo con lo propuesto por Contreras y Barbosa (2013), los diferentes estilos de liderazgo pueden influir en la actitud de las personas de manera positiva o negativa. Esto quiere decir que, si la influencia del líder es de tanta profundidad, éste debe tener la capacidad de modificar la actitud de manera positiva a las personas que tiene a su cargo, bajo el principio humano de querer crecimiento y cambios en la vida propia y en la vida laboral.

Teniendo en cuenta que las actitudes de los colaboradores en una organización pueden ser influenciadas por sus líderes y el liderazgo que cada uno ejerza (Carlos Gómez, 2002), se definen en la Tabla 1, desarrollada por los autores, tres tipos de liderazgo, desde el más rígido como el autocrático, el intermedio considerado como transaccional y uno de mayor rango que considera factores más amplios como el transformacional.

Tabla 1:Tres Estilos de Liderazgo Diferentes

AUTOCRÁTICO	TRANSACCIONAL	TRANSFORMACIONAL
Líder de total control sobre las decisiones; el equipo solo obedece órdenes creando un estilo de trabajo rígido. Su ventaja: En situaciones de crisis la responsabilidad recae sobre el líder y su presencia aumenta el desempeño del grupo en ciertas circunstancias. La desventaja es que no genera sentido de pertenencia, disminuye el compromiso, presenta mal clima laboral y estrés.	Líder racional y cerebral para nunca perder de vista los objetivos de la organización. Su equipo recibe los denominados premios o castigos en retribución a su desempeño. La ventaja es la capacidad del líder para obtener lo mejor de cada uno de los integrantes de su equipo. La desventaja es que no genera coerción en los integrantes de su grupo, orientando al conflicto y la desmotivación.	Comportamiento moral y ético marcado por el líder, refleja motivación, transformando actitudes por el bien común y organizacional. Ventajas: Buen clima laboral, desempeño autónomo, sentido de pertenencia, mínimo riesgo psicosocial. Este liderazgo aplica en empresas que buscan cambio sin generar resistencia.

Elaboración propia

2.1. Liderazgo Autocrático

Este estilo de liderazgo en sus bases teóricas data de muchos siglos atrás al igual que su aplicación, pues se desarrolla desde el ámbito militar y de las fuerzas armadas, por lo cual tanto la teoría como la aplicación práctica es muy antigua. Teniendo en cuenta lo anterior se definirá a continuación las referencias teóricas y la aplicación práctica con el fin de evidenciar ventajas y desventajas.

Daft (2006) citado por Giraldo y Naranjo (2014), define al líder autocrático como aquel que centraliza su autoridad y debido al poder que le otorga su puesto de trabajo, puede controlar la entrega de premios y coaccionar para que se realice lo que es ordenado por él.

Para Warrick (1981), el líder que practica este tipo de liderazgo tiene una mayor orientación a conseguir objetivos y enfatiza poco las necesidades de las personas. Plantea que este tipo de liderazgo asume que las personas son perezosas, dignas de poca confianza, con mínima capacidad de organizar, controlar, planificar y tomar decisiones. Por lo tanto, este tipo de liderazgo manipula debido a su autoridad y poder para orientar a un trabajo fuerte, bajo la consideración de que así se hacen bien las cosas.

Estas definiciones teóricas dieron paso a varias investigaciones realizadas como estudios de caso, de tal manera que se le dio aplicabilidad práctica a la teoría sobre liderazgo autocrático en las organizaciones de cualquier sector económico.

Por ejemplo, Ayala (2015), analiza la incidencia del liderazgo autocrático en el clima laboral del área de operaciones de las organizaciones del sector financiero en Colombia y concluye que este tipo de liderazgo tiene ventajas para la organización por el uso de la autoridad del líder mediante el uso de políticas organizacionales, pero desventajas, pues disminuyen su productividad al generar más presión por los jefes. Como resultado, el autor plantea que existen colaboradores o empujados que requieren de una supervisión directa y constante por parte de su líder con el fin de lograr productividad para la empresa, sin embargo, invita a involucrar a las personas dentro de las decisiones de menor impacto y mantener una comunicación asertiva con el fin de propiciar un mejor clima laboral y fidelizar a los trabajadores.

La investigación realizada por Escandón y Hurtado (2016), analiza la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas, señalando que dichas empresas pueden llegar a ser de las más importantes, en la medida en que desde la gerencia se tenga un equilibrio entre la libertad y el control, es decir, cuando las ideas de sus empleados son tomadas en cuenta en pos de la competitividad en el mercado y que además se les permita participar en la toma de decisiones. Lo anterior se traduce en una eficacia del liderazgo liberal condicionada por la intervención de los gerentes, desde la confianza en sus empleados, controlando las políticas y las decisiones de mayor rango que requieren cierto grado de autoridad y conocimiento.

Tal como se evidencia en las dos investigaciones con aplicación práctica relacionadas anteriormente, el liderazgo autocrático debe ser empleado en ciertas circunstancias y en ciertas organizaciones, no es del todo malo, ya que debe ser ejercido cuando las condiciones organizacionales y las actitudes de las personas lo requieren. Sin embargo, las conclusiones orientan a que se debe contar con la presencia de los colaboradores en la toma de decisiones, que participen activamente aportando ideas para conducir a la motivación, confianza y productividad, ya que llevar un estilo de liderazgo autocrático totalmente riguroso puede conllevar a las consecuencias negativas que ninguna organización desea.

2.2. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional también es un concepto que data de varios años. Es referido por autores como Burns (1978) y Bass (1985), quienes definen este tipo de liderazgo donde los líderes premian o castigan a los subordinados dependiendo si se alcanza o no el cumplimiento de las órdenes dadas.

Castro y Fernández (2006) señalan que en el liderazgo transaccional los intereses personales de los seguidores constituyen su principal motivación, sin embargo, al jerarquizar este tipo de liderazgo al estilo transformacional, estos mismos seguidores dan un paso hacia adelante en un sentir de corresponsabilidad, al dejar dichas necesidades a un lado para responder a las necesidades de la organización planteadas por su líder transformacional, sin necesidad de que este líder sea factor de influencia. Sin querer abordar desde este punto de vista al liderazgo transformacional, se puede extraer que inicialmente los autores, muestran que el liderazgo transaccional mantiene intrínseco el concepto de motivación e incentivos donde se observa el resultado de una acción ejecutada por una persona. Así mismo, el líder transaccional enfoca su atención en negociar el rendimiento y la eficiencia para lograr las metas esperadas y direccionadas por la alta dirección de la organización, recompensando de manera adecuada los resultados (Hermosilla et al., 2016).

De acuerdo con estas definiciones y aportes teóricos, surgen investigaciones de estudio de caso que afianzan el concepto de que el liderazgo transaccional no es del todo malo, si bien recompensa y corrige los buenos y malos resultados de cada uno de los grupos liderados (Cuadra y Veloso, 2010), busca la negociación de beneficios, minimizando el riesgo y obteniendo los resultados esperados y establecidos por cada gerencia (Contreras y Barbosa, 2013). De tal manera, los autores desarrollan en la Tabla 2 las conclusiones de dos investigaciones de aplicación práctica realizadas en una empresa chilena y en una empresa colombiana.

Tabla 2. Conclusiones De Dos Investigaciones Con Aplicación Práctica Sobre El Liderazgo Transaccional

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL: CASO DE ESTUDIO DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ALIMENTOS	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL – TRANSACCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN CLUB SOCIAL Y DE NEGOCIOS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, COLOMBIA
El estudio mostró que solo en el área de producción predomina el liderazgo transaccional donde los niveles de satisfacción y compromiso son menores que el resto de la organización. La compañía intervenida en su generalidad tenía una orientación hacia el liderazgo transformacional, por lo cual se aclara que, en el área de producción a pesar de predominar el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional también tiene presencia (Durán et al., 2019).	A través del estudio de un macro clima, se concluye que predomina el liderazgo transaccional, generando resultados, sin incomodidades en la mayoría del personal, pues requieren de un líder que realice seguimientos a sus actividades operativas, aceptando la negociación y recompensa por sus esfuerzos. Finalmente plantea que la organización debe formar líderes con alta influencia, capaces de combinar los dos tipos de liderazgo, teniendo en cuenta que las áreas administrativas presentan liderazgo transformacional (Murillo, 2020).

Elaboración propia

Las anteriores investigaciones apuntan a que las organizaciones deben estar en la capacidad de combinar los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, teniendo en cuenta que en ellas no se aplica completamente un estilo.

No obstante, Durán et al, (2019) concluyen que el estilo de liderazgo transformacional genera un clima laboral más favorable, además de influir de manera positiva en el bienestar, satisfacción y compromiso por parte de los colaboradores.

2.3. Liderazgo Transformacional

Al igual que las anteriores teorías sobre liderazgo, el liderazgo transformacional también es abordado desde hace más de cuarenta años El concepto introducido por Burns (1978), describe el liderazgo transformacional como un proceso continuo mediante el cual los líderes y seguidores alcanzan niveles más altos de motivación y moralidad.

También, se caracteriza por impartir a sus seguidores parte de su visión personal con el fin de inspirarlos y conseguir objetivos organizacionales que inicialmente no se propusieron, además, los seguidores se inspiran y obtienen beneficios intrínsecos que inicialmente no estaban buscando (Carlos Gómez, 2002, citando a Hellriegel et al., 1999).

Dentro de este modo de liderazgo, Burns (1978) plantea que debe haber un acuerdo entre los líderes y sus seguidores para que unan sus esfuerzos y a medida que avanzan, se presente un nivel de motivación superior. Por su parte Ayala et al., (2012), hacen su aporte manifestando que el líder transformacional pretende que sus seguidores también sean líderes de sus propios procesos y decisiones dentro de la organización, que los ayuden a crecer y desarrollarse para responder a sus necesidades individuales.

2.3.1 Multifactor Leadership Questionnaire 5x (MLQ)

Existe un instrumento de medición para los estilos de liderazgo mediante la herramienta Multifactor Leadership Questionnaire 5X “MQL 5X” por sus siglas, el cual define por factores, diferentes tipos de liderazgo. En la ilustración 1 se define solamente el transformacional con el fin de dar claridad sobre apreciaciones teóricas que realizan algunos autores.

Ilustración 1. Factores del Liderazgo Transformacional según MQL 5X



Nota. Adaptado del Cuadro 1 de Morelo et al., (2010)

Tomando los aportes de García (2017) y Silva (2010), respecto a cada uno de los factores propios del liderazgo transformacional, se da una mayor definición de cada uno de ellos para propiciar un mayor entendimiento:

2.3.1.1 Consideración Individualizada

El líder tiene una consideración individual por cada uno de sus seguidores, los trata de manera diferente ya que maneja una relación de confianza y empatía al estar atento a sus necesidades y apoyar su desarrollo. El seguidor se siente valorado y se abre a una comunicación más confiada y clara, permitiendo una relación recíproca.

2.3.1.2 Estimulación Intelectual

Motiva a la innovación y creatividad para dar solución a problemas de la vida y la organización, generando que los seguidores salgan de sus rutinas conceptuales. Esto disminuye el estrés individual y se traduce en cambios positivos.

2.3.1.3 Motivación Inspiracional

Comunicación clara y ejemplo. El líder muestra el significado de los desafíos a los cuales se enfrenta colectivamente y expresa la confianza que existe en cuanto al cumplimiento de lo que se espera de cada seguidor “Efecto Pígameón o Profecía Autocumplida”, a fin de animarlos a realizar sus expectativas, inspirando al entusiasmo, el optimismo y haciendo uso de estrategias que despierten el espíritu de un equipo comprometido. Cada seguidor aumenta su autonomía para alcanzar sus metas y el líder comparte y muestra cómo alcanzar la visión organizacional para que cada seguidor se convierta en un líder.

2.3.1.4 Influencia Idealizada Conductual

Presenta públicamente a un líder con un comportamiento ético, valores firmes, altamente moral y con sentido sobre la misión colectiva. Según García (2017), un líder que muestre este tipo de conductas frecuentemente será considerado carismático, lo cual es positivo porque hace que sus seguidores tengan un mejor desempeño e incrementen su satisfacción laboral.

2.3.1.5 Influencia Idealizada Atribuida

El líder influye en sus seguidores hasta inspirarlos y ellos se sienten identificados al ser percibido como un modelo a seguir. Sus seguidores le atribuyen a su formación. Este factor ha mostrado ser el que produce un mayor efecto transformador ya que parte de la base del ejemplo hacia sus seguidores.

Este cuestionario, arroja resultados en cuanto efectividad, satisfacción y esfuerzo extra para cada tipo de liderazgo, definiéndolos de la siguiente manera:

2.3.1.6 Efectividad

Mejores resultados con menor costo, optimización de los recursos y promueve los objetivos y metas, realizando seguimiento a las actividades de sus seguidores para no perder tiempo.

2.3.1.7 Satisfacción

El líder genera un cierto estado de bienestar al responder a las necesidades de su equipo de trabajo, propiciando una

correspondencia entre las expectativas y el trabajo real, traducido en un buen clima organizacional.

2.3.1.8 Esfuerzo Extra

El líder estimula a sus seguidores a que aumenten sus expectativas y tengan una participación más activa, generando un mayor compromiso entre los integrantes del equipo.

Estos factores del liderazgo transformacional presentan oposiciones, siendo Yukl (1999) citado por Durán et al., (2019) y McCleskey (2014), el mayor de ellos y quien apunta que esta teoría de liderazgo no identifica de manera amplia el impacto de las variables situacionales dentro de un contexto efectivo debido a que coloca por encima de otros conceptos la influencia idealizada y la motivación inspiradora que debe ejercer el líder; adicionalmente afirma que no existe un número considerable de investigaciones científicas empíricas que demuestren la efectividad del liderazgo transformacional.

A pesar de esto, en los últimos años se han realizado varias investigaciones que evidencian la aplicación empírica del liderazgo transformacional y que demuestran su efectividad en diferentes economías (McCleskey, 2014).

Un ejemplo de referente mundial es Google, ya que en las estadísticas de los Estados Unidos ha sido el que puntea las listas por seis veces consecutivas, considerándolo como la mejor empresa para trabajar y reconocido por su liderazgo transformacional (Fernández et al., 2020).

Otra investigación realizada en dos fábricas de Nike en México comprobó que la fábrica que permitía la intervención de sus colaboradores en el establecimiento de los objetivos y les daba libertad y autoridad para desempeñar su trabajo como y cuando lo creyeran más conveniente, tenía casi el doble de la productividad y menores costos que la fábrica que controlaba e imponía sobre cómo trabajar (Reyero, 2018).

Lo anterior, desmiente la teoría propuesta por Afonso et al., (2018) citado por Murillo (2020) donde plantean que los líderes de empresas que venden productos y/o servicios, se deben adherir al liderazgo transaccional ya que las relaciones jefe-subalterno se basan en negociaciones.

Un factor importante con gran relevancia entre cada investigación empírica es la cultura organizacional en la cual se desarrollan los diferentes estilos de liderazgo; razón por la cual, para culturas organizacionales como Google o Nike, el desarrollo del liderazgo transformacional es más fácil de implementar que para culturas organizacionales como un club social en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Desarrollando esta idea, Cuadra y Veloso (2010) analizan en su investigación, si el grado de supervisión cercano o lejano para un grupo de personas interviene en el liderazgo, la satisfacción, la motivación y el clima organizacional, concluyendo que en la operación las personas que tuvieron una supervisión cercana se sintieron más motivadas, con mayor satisfacción y mejor clima laboral. Pensaríamos con estas conclusiones que un estilo de liderazgo transaccional es el más adecuado para organizaciones de producción o servicios, sin embargo, la teoría del liderazgo transformacional no evidencia en ningún momento que el líder se aparta de su grupo, sino por el contrario, permanece junto a ellos motivándolos para que ellos se autogestionen y se conviertan en sus propios líderes.

En Colombia la investigación realizada por Fernández et al., (2020), en una emisora de Popayán presenta un acercamiento inicial, mostrando unos directivos que argumentan que en esa organización no se refleja la presencia de un líder con características transformacionales, pues se evidencia desorden y mal clima organizacional. Esta investigación concluye que la organización tiene presencia de liderazgo transformacional, con personal motivado y con sentido de pertenencia, lo que evidencia una emisora posicionada en los primeros lugares de sintonía. Se observa entonces, que hay una disonancia entre las creencias de los directivos y las realidades de sus empresas.

De igual manera, el liderazgo transformacional se asocia a otros términos como la satisfacción, motivación y productividad hablando en términos de eficacia que, según Hermosilla et al., (2016), muestra la superioridad respecto al liderazgo transaccional, ya que la asociación con dichas variables no es tan fuerte. Es así como muchos estudios de análisis de casos han demostrado que los líderes transformacionales son más eficientes y obtienen mejores resultados que los líderes transaccionales (Carlos Gómez, 2002).

2.4. Clima Organizacional

“La definición de clima organizacional fue introducido por primera vez en el área de psicología organizacional por Gellerman en 1960” (Brunet, 1987, citado por Rodríguez, 2016). Sin embargo, 10 años antes se experimentaba con este concepto dentro de organizaciones de producción y al pasar los años, se hablaba de motivación del trabajador.

2.4.1 Instrumento de Medición

No existe un modelo estándar, cada organización genera su propio instrumento a partir de las necesidades para configurar su medición. Lo que no se puede obviar, es la afirmación realizada por Arriola et al. (2011), respecto a que la medición del clima laboral comprende diversas dimensiones, de las cuales para esta investigación se desarrollan las abordadas por la empresa objeto de estudio y que tienen relación directa con la variable liderazgo, siendo las siguientes:

2.4.1.1 Relaciones con la Autoridad.

Confianza, respeto, apoyo, comunicación y retroalimentación entre el seguidor, el líder y la organización. Dentro de esta dimensión, la empresa objeto de estudio, incluyó el factor de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

2.4.1.2 Factores Motivacionales.

Tienen injerencia en cuanto al grado en que las personas se sienten estimuladas para realizar un esfuerzo superior al cotidiano. La empresa objeto de este estudio, incluyó factores como la autoevaluación, las necesidades y la satisfacción laboral.

Para la medición de los resultados, aplicó la escala de Likert, la cual es utilizada para la comprensión de opiniones y actitudes de un grupo de personas acerca de diversos temas, además de conocer su grado de conformidad, por lo cual, permite determinar el nivel en que se está de acuerdo o en desacuerdo acerca de una afirmación. De esa manera, existen tipos de respuesta que responden a dos posturas extremas y tres intermedias que gradúan dichos extremos. El tipo de escala de Likert usado fue por nivel de probabilidad.

El resultado de esa medición generará entonces un plan de acción inmediato cuando los resultados van de 0 a 50 puntos, unas recomendaciones y plan de acción cuando los resultados puntúan entre 51 a 70 puntos y un resultado acorde cuando la puntuación va de 71 a 100, tal como lo muestra la Figura 2, desarrollada por los autores, en base a la medición de clima organizacional gestionada por la empresa objeto de estudio.

Ilustración 2. Variables De Medición Por Nivel de Probabilidad En Escala De Likert

PLAN DE ACCIÓN INMEDIATO					RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIONES		ACORDE		
10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
NADA	VARIABLE DE MEDICIÓN								TODO

Elaboración propia

Gómez (2013) respecto al concepto de clima organizacional, afirma que la percepción que los empleados tengan acerca de un buen o mal clima repercute directamente en consecuencias positivas o negativas para la empresa. Dichas consecuencias cuando son positivas generan productividad, baja rotación, logros personales y organizacionales, fidelidad, satisfacción, motivación, mayor adaptación, entre otras, pero cuando las consecuencias son negativas, la organización se puede enfrentar a niveles bajos de productividad, aumento en la rotación de personal, desmotivación, conflictos interpersonales, entre otros.

Existen directivos de organizaciones que no consideran relevante mantener un buen clima laboral, pues infieren que la satisfacción y motivación no ayudan a la eficacia, prefiriendo enfatizar el rendimiento mediante recompensas (Hermosilla et al., 2016). Sin embargo, esto solo demuestra la importancia de un buen clima laboral en diferentes contextos culturales.

La investigación de Rodríguez (2016), evidencia que una organización que no se preocupa por mantener un buen clima laboral está destinada a desaparecer si no se adapta a un cambio inmediato. Un mal clima se establece por un liderazgo autocrático, el cual genera en concordancia, un clima arbitrario y explotador, donde los resultados evidentes son la desmotivación, disminución en la producción, aumento en las tasas de rotación o deserción del personal.

Respecto a esto, Gómez (2017), afirma que las organizaciones deben inclinarse a ver a las personas como seres que poseen sentido de pertenencia y lealtad, pero también necesidades personales y profesionales por cumplir. Por lo tanto, el clima organizacional desarrollado al interior de las empresas está estrechamente ligado al desarrollo personal de los trabajadores, teniendo en cuenta que las personas permanecen el mayor tiempo del día en sus lugares de trabajo donde se desarrollan ciertas percepciones que los motivan o desmotivan a permanecer laborando. Así mismo es evidente que actualmente las necesidades de las personas van más allá de retribuciones en dinero; esta generación valora entre otras cosas, organizaciones que brinden un clima donde puedan ejercer sus capacidades y cualidades, logrando una identificación con los valores corporativos (Martín et al., 2009).

Mediante lo anterior, se muestra que evidentemente un buen clima laboral obtiene beneficios tanto para el trabajador como para el empleador. La Tabla 3 desarrollada por los autores, muestra de manera simple estos beneficios:

Tabla 2. Conclusiones De Dos Investigaciones Con Aplicación Práctica Sobre El Liderazgo Transaccional

EMPLEADOR	TRABAJADOR
• Facilita las comunicaciones. • Incrementa el interés de los empleados en los objetivos de la empresa. • Aumenta la satisfacción laboral y por ende el sentido de pertenencia. • Produce un mayor compromiso en el colaborador.. • Evita el ausentismo laboral y la rotación. • Mejora la productividad laboral..	• Mejora el estado anímico, físico y mental • Incrementa la creatividad. • Facilita el relacionamiento con el entorno y los compañeros. • Mejora la gestión de los equipos de trabajo. • Aumenta el sentido de autorrealización

Elaboración propia

Al profundizar sobre este concepto, se observa el microclima, el cual evidencia que al interior de las áreas también existe un relacionamiento grupal que se forja desde el liderazgo de cada uno de esos grupos. Éste varía de área en área dentro de las organizaciones y responde a situaciones y personalidades particulares y diferentes entre ellas.

Teniendo en cuenta lo anterior, Acosta y Venegas (2010), refleja que en una empresa familiar donde las decisiones las toman los directivos o dueños de la organización, la estructura organizacional permite a los empleados tener libertad para desempeñar su trabajo. Esta organización no tiene incentivos mayores al salario percibido por los trabajadores y tampoco se encarga de compartir su misión y visión. Sin embargo, los resultados arrojan que las áreas que son lideradas de manera transformacional tienen mayor tiempo libre y generan un mayor bienestar en el clima organizacional.

El ejemplo anterior muestra cómo se hace necesario una orientación de líderes que ayuden a impulsar el crecimiento dentro de cada área y de igual manera proyecten a sus equipos de trabajo para que uniendo sus esfuerzos, se genere satisfacción y motivación laboral, desencadenando mejores microclimas laborales, que repercutan en un clima organizacional totalitario donde los trabajadores se sientan a gusto en sus labores y proyectan su sentido de la vida con el de trabajo.

No se puede dejar de lado el concepto de cultura organizacional, generado desde las directivas que impregna al resto de la corporación. Esta afirmación es reforzada por Hermosilla et al., (2016) quienes en su investigación concluyen que, dependiendo de la cultura organizacional impartida desde los directivos, el clima organizacional se ve directamente reforzado o abandonado.

Ahora bien, así como dentro de cada área existe un clima laboral, no se puede negar que dentro de las mismas se construye una cultura. Sin embargo, ésta va más allá puesto que no se queda inmersa dentro de cada área, sino que la cultura que se genera desde las directivas impregna y es retomada en cierto grado por sus departamentos. Esta afirmación es reforzada por Hermosilla et al., (2016) quienes en su investigación concluyen que, dependiendo de la cultura organizacional impartida desde los directivos, el clima organizacional se ve directamente reforzado o abandonado. Lo anterior puede llegar a presentarse como una dificultad para que las organizaciones se mantengan a la vanguardia en la estructura socioeconómica actual.

2.5. Cultura Organizacional

Para iniciar con este concepto, es importante entender que los conceptos de cultura y clima organizacional ayudan a la planeación estratégica de las organizaciones, ya que una vez comprendidos del todo, hacen que los líderes ejecuten de la mejor manera su liderazgo dentro de la empresa. De tal manera, que los valores de la organización fomentan los valores de los empleados e invertir tiempo en esta formación de cultura corresponde al origen del logro de los objetivos de la empresa y el desarrollo de la cultura deseada.

Dentro de las definiciones de clima organizacional, el papel de la cultura organizacional, sus principios y valores condicionan el clima organizacional, el cual se crea por las interacciones individuales de un grupo que comparten un espacio en común, según Acosta y Venegas (2010).

Retomando la conformación de microclimas laborales, es preciso anotar que las subculturas organizacionales también se presentan y se diferencian claramente entre ellas, aún más en organizaciones de amplia trayectoria, donde el bienestar laboral implica ir más allá que ofrecer cosas materiales a los trabajadores, sino que se debe enfatizar en factores socioculturales que sean estratégicamente sumergidos dentro del quehacer diario de cada colaborador. De esta manera los programas de bienestar laboral obtienen legitimidad social ante los trabajadores y a su vez los estilos de liderazgo o dirección obtienen beneficios en la humanización y cambio cultural, lo que se traduce en el mediano plazo en una mejor calidad de vida que proyecta un crecimiento eficiente y mayor productividad en las empresas (Calderón et al., 2003). Dando un mayor campo de conocimiento, Arriola et al., (2011) plantea que estas diferencias entre las subculturas y la cultura general de la organización pueden dar origen a conflictos entre compañeros y líderes de área, los cuales afectarán el clima de la organización.

Es menester entonces, de los directivos o dueños de empresa hacerse cargo de mantener una cultura y clima organizacional adecuados para sus trabajadores, ya que cuando las organizaciones intervienen en el cambio cultural desde sus directivas se manifiestan conceptos como satisfacción, motivación, desarrollo y bienestar.

Generar bienestar dentro de una cultura organizacional en cualquier empresa no es el único factor que interviene para el continuo avance y crecimiento de la misma, otro factor a considerar es la motivación que dichos planes de bienestar generen en los trabajadores, pues es bastante claro que generar planes de bienestar que no sean del interés de los colaboradores o que no sea motivante para ellos obstruye de manera completa cualquier esfuerzo de líderes y directivos por crear un ambiente propicio para el crecimiento organizacional y cambio cultural. Esto hace parte de las estrategias de liderazgo que se plantea la organización para orientar grupos de trabajo motivados y satisfechos con planes de bienestar dirigidos por sus líderes.

Teniendo en cuenta que alrededor de un clima organizacional emergen conceptos intrínsecos como motivación, bienestar, cultura organizacional satisfacción y que además se valoran actores directos a estas situaciones como los directivos o líderes de área, se define a continuación la relación que tiene el liderazgo con el clima organizacional y sus demás componentes.

2.6 Relación entre Liderazgo y Clima Organizacional

En su estudio, Moreno y Urrego (2021) muestran la relación entre estos dos conceptos teniendo en cuenta la literatura publicada en los últimos 10 años. Basándose en este estudio, se obtiene una representación del clima laboral dependiendo del liderazgo que se ejerce dentro de cada organización. Por ello, en la Tabla 4 los autores sintetizan la relación de las características del clima laboral con el tipo de liderazgo.

Tabla 4 Relación De Las Características Del Clima Organizacional Con Los Tipos De Liderazgo

TIPO DE CLIMA	TIPO DE LIDERAZGO	TRANSFORMACIONAL
Participativo con sistema consultivo y sistema de	Autocrático	• Toma de decisiones centrada en los directivos. • No hay confianza en los trabajadores. • Poco o nulo trabajo en equipo. • Relaciones de confianza entre líderes y colaboradores. • Toma de decisiones específicas o consultadas. • Responsabilidad delegada con limitaciones en la toma de decisiones. • Comunicación descendente y en ocasiones lateral. • Plena confianza en los empleados • Toma de decisiones y responsabilidades compartidas. • Relaciones de amistad entre superiores y subordinados.
Autoritario con sistema explotador y sistema paternalist	Transaccional	
	Transformacional	

Elaboración propia

Según Cuadra y Veloso (2007), en el mundo organizacional actual, gran parte del presupuesto se invierte en la capacitación de los líderes y directivos ya que mantenerse dentro del mercado será en gran parte gracias a la calidad de éstos. Ello demuestra que aquellas organizaciones que se quieren mantener a la vanguardia no deben solamente esforzarse en sus clientes y en la percepción que el mundo económico tenga de ellos, además de eso, deben concentrar varios de sus esfuerzos en líderes que unan las capacidades de todos los colaboradores para que se identifiquen con los objetivos y valores de la empresa, siempre teniendo en cuenta las necesidades personales y profesionales de cada colaborador. De otro modo, su gestión no será comparada con lo que pueda crecer si evoluciona en la concepción de mantener un buen clima laboral, empleados motivados y satisfechos desde la influencia de líderes.

Los líderes transformacionales se caracterizan por crear ambientes de satisfacción laboral en la medida en que generan confianza hacia sus seguidores según lo planteado por Omar (2011). Así mismo, esta investigación con aplicación empírica planteó que los supervisores de una organización podían implementar el liderazgo transformacional basándose en la confianza para generar relaciones estrechas y en respuesta a ese liderazgo, los empleados se sienten valorados y su satisfacción laboral aumenta.

Otro aporte realizado por Serrano y Portalanza (2014), asegura que el principal generador de un buen clima organizacional es

el líder que logra resultados a partir de sus capacidades para transformar el contexto e influenciar a sus seguidores, creando en ellos tal motivación que los lleva a la excelencia organizacional.

Mendoza y Ortiz (2006), refieren el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership Model, FRL), el cual abarca el liderazgo transaccional y el transformacional, concluyendo que el constante cambio cultural impulsa necesariamente a que los líderes sean capaces de diferenciar y aplicar estos dos tipos de liderazgo en el momento y la situación que lo requiera. No obstante, recalcan el impacto favorable que tienen las relaciones de liderazgo transformacional ya que influyen emocional y psicológicamente en sus seguidores, produciendo mejoras en el desempeño y rápida adaptabilidad a las diferentes situaciones organizacionales, para de esa forma, maximizar la eficacia y efectividad.

Concretando las investigaciones empíricas y de aplicación práctica que se han realizado respecto a la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima laboral de las organizaciones, se encuentra Cruz et al., (2013), quienes exponen diferentes investigaciones realizadas por otros autores donde se ha evidenciado que a nivel individual y colectivo el liderazgo transformacional repercute de manera positiva, pues su ejercicio crea una percepción de bienestar positiva; dentro de los grupos genera cohesión, buen humor y afecto entre los integrantes del equipo liderado.

3. METODOLOGÍA

3.1 Estrategias Metodológicas

La presente investigación incluyó un estudio de corte transversal con enfoque mixto mayormente correlacional, no probabilístico por conveniencia debido a las características propias de la empresa a fin de analizar el liderazgo transformacional abordado con base en los resultados de la evaluación de clima organizacional realizado al área administrativa en el año 2019 y la percepción del liderazgo que tiene el personal durante el año 2020.

3.2. Población y Muestra

Se utilizó una fuente de datos de tipo secundario para basar teóricamente el estudio de caso, con una población finita a la cual se le aplicó una encuesta censal, donde los elementos de análisis y muestra fueron 135 trabajadores planta administrativa (68,6% mujeres y 31,4% hombres) con edades comprendidas entre 19 y 68 años. El tiempo medio de trabajo con su líder de área directo oscila entre 1 mes y 7 años.

Se excluyeron los aprendices Sena y el personal de inclusión con discapacidad intelectual Best Buddies debido al tipo de vinculación, adicionalmente se excluyó la alta gerencia debido a que no hay a quién evaluar sobre esta. También se excluyó el personal que dejó de tener vinculación laboral directa con la organización antes de la aplicación de la encuesta y se incluyó el personal que ingresó nuevo pero que llevó por lo menos un mes de vinculación laboral directa con la organización antes de la aplicación del cuestionario.

3.3. Instrumentos

Para el análisis del clima organizacional respecto al abordaje de liderazgo efectuado por la empresa, se utilizó el informe presentado a la alta gerencia como resultado de la aplicación de la evaluación de clima organizacional en la planta administrativa durante el año 2019.

Para el contraste de la percepción de liderazgo por parte de todo el personal administrativo se realizó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire 5x en su versión corta de clasificador de Bass y Avolio (2000), adaptado al contexto chileno por Vega y Zavala (2004), el cual permite hacer mediciones del tipo de liderazgo en una organización, pero también en áreas o departamentos de la misma; se aplicó mediante Google Forms desde una cuenta corporativa de la empresa a intervenir, sin el uso de consentimiento informado, debido a que la gerencia general y administrativa estuvo de acuerdo en que los resultados arrojados en esta investigación, sirvan como instrumento para la toma de decisiones en la planeación del área de Talento Humano.

Este instrumento tiene validaciones sicométricas que demuestran validez y confianza en su aplicación (Silva, 2010; Vega y Zavala, 2004).

3.4. Procedimiento

Esta investigación se desarrolla con el estudio teórico y de aplicaciones prácticas respecto al análisis de la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional a nivel nacional y mundial. Una vez revisada la documentación y aplicación de estas dos variables en diferentes sectores económicos, se observa la posible aplicación en una organización para ser

desarrollado como caso de estudio y se expone ante la gerencia administrativa de la empresa el alcance de la investigación a fin de obtener aprobación para la aplicación de encuestas y acceso a la información del personal administrativo. Se aplica la encuesta de percepción de liderazgo MLQ 5x en su versión corta para clasificador, se tabulan los resultados en el software estadístico IBM SPSS en su versión para estudiante y se analizan los resultados a fin de generar conclusiones y discusiones que permitan aportar a la toma de decisiones por parte de la alta gerencia de la organización.

4. RESULTADOS

Los datos fueron procesados mediante el software estadístico IBM SPSS. Inicialmente se realizó un análisis estadístico descriptivo que permitió organizar la información, para posteriormente generar una tabla de frecuencia y de esta manera determinar el porcentaje de participación por área, descrita en la Tabla 5. Finalmente se implementa un análisis de tablas cruzadas, a fin de determinar la relación de los rasgos de liderazgo ejercido por área.

Tabla 5 Porcentaje de Participación Por Áreas

ÁREA	NO. DE PARTICIPANTES	PORCENTAJE
Comercial	4	3,00%
Compras	1	0,70%
Contabilidad	6	4,40%
Gerencia general	3	2,20%
Gestión Integral	2	1,50%
Logística	7	5,20%
Nomina	4	3,00%
Operaciones	93	68,90%
SST	5	3,70%
Talento Humano	10	7,40%

Nota: Estadísticas generadas por medio del software IBM SPSS

La Tabla 6 destaca un comportamiento transaccional o de negociación general en la organización. Sin embargo, las áreas que mayor puntuación tienen son nómina y logística, en contraste con las áreas de contabilidad y gestión integral, donde se evidencia que el factor negociador o transaccional es percibido en menor manera por parte de sus equipos de trabajo.

Es importante analizar esta información a fin de validar rotación de personal y/o desmotivación en el equipo de trabajo en estas áreas incluyendo su líder.

Tabla 6 Porcentajes De Respuestas Por Área Para La Categorización De Líder Transaccional

RESPUESTA	COMERCIAL	COMPRAS	CONTABILIDAD	GERENCIA GENERAL	GESTIÓN INTEGRAL	LOGÍSTICA	NÓMINA	OPERACIONES	SST	TALENTO HUMANO	TOTAL
No responde	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,2%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	0,6%
A Menudo	44,7%	58,3%	48,6%	27,8%	50,0%	40,5%	8,3%	31,0%	40,0%	41,7%	33,4%
A Veces	21,3%	8,3%	23,6%	25,0%	16,6%	7,1%	8,3%	15,5%	11,7%	13,3%	15,2%
Frecuentemente	34,0%	34,0%	22,2% ↓	27,8%	25,0% ↓	47,6% ↑	58,3% ↑	37,0%	38,3%	30,0%	36,9%
Nunca	0,0%	0,0%	1,4%	11,1%	4,2%	2,4%	8,3%	11,2%	6,7%	2,5%	8,8%
Rara Vez	0,0%	0,0%	4,2%	8,3%	0,0%	1,2%	16,8%	5,3%	3,3%	5,8%	5,1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Estadísticas generadas por medio del software IBM SPSS

Tabla 7 Porcentajes De Respuestas Por Área Para La Categorización De Líder Pasivo

RESPUESTA	COMERCIAL	COMPRAS	CONTABILIDAD	GERENCIA GENERAL	GESTIÓN INTEGRAL	LOGÍSTICA	NÓMINA	OPERACIONES	SST	TALENTO HUMANO	TOTAL
No responde	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	3,3%	4,2%	0,5%
A Menudo	14,6%	0,0%	5,6%	11,1%	16,7%	6,0%	0,0%	8,2%	5,0%	8,3%	7,9%
A Veces	20,8%	16,7%	23,6%	38,9%	20,8%	15,4%	18,8%	17,6%	10,0%	15,0%	18,0%
Frecuentemente	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	10,7%	12,5%	4,5%	1,7%	5,0%	4,6%
Nunca →	37,5%	16,7%	29,1%	25,0%	37,5%	35,7%	58,3%	47,6%	66,7%	37,5%	45,2%
Rara Vez	37,5%	16,7%	29,1%	19,4%	25,0%	31,0%	10,4%	22,1%	13,3%	30,0%	23,8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En la Tabla 8, se analiza el perfilamiento del líder correctivo, evidenciando que los ítems de frecuentemente y a menudo están representados por los puntajes porcentuales más altos, lo cual permite inferir que la organización tiende a generar una cultura correctiva.

Nota: Estadísticas generadas por medio del software IBM SPSS

Tabla 8 Porcentajes De Respuestas Por Área Para La Categorización De Líder Correctivo

RESPUESTA	COMERCIAL	COMPRAS	CONTABILIDAD	GERENCIA GENERAL	GESTIÓN INTEGRAL	LOGÍSTICA	NÓMINA	OPERACIONES	SST	TALENTO HUMANO	TOTAL
No responde	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,7%	0,4%
A Menudo	46,4%	42,0%	40,5%	38,1%	50,0%	36,7%	14,3%	33,0%	22,9%	44,3%	34,3%
A Veces	35,7%	28,5%	35,7%	38,9%	28,6%	4,1%	14,3%	15,2%	22,9%	12,9%	17,2%
Frecuentemente	10,7%	14,3%	14,3%	4,8%	14,3%	44,9%	50,0%	31,2%	40,0%	24,3%	29,9%
Nunca	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	10,6%	5,7%	4,3%	8,3%
Rara Vez	7,2%	14,3%	7,1%	9,5%	7,1%	8,2%	21,4%	10,0%	8,5%	8,5%	9,9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Estadísticas generadas por medio del software IBM SPSS

Finalmente, la Tabla 9 analiza el liderazgo transformacional dentro de la empresa. Este análisis muestra una percepción porcentual bastante significativa dada por el equipo de trabajo del área de nómina, impulsando a la organización y mostrándola en general como una organización transformacional (37,9%), por encima de los resultados transaccionales (36,6%). Las áreas que le siguen son logística y compras con un porcentaje de participación similar y, sin embargo, la diferencia entre nómina y estas áreas es bastante amplia.

Tabla 9 Porcentajes De Respuestas Por Área Para La Categorización De Líder Transformacional

RESPUESTA	COMERCIAL	COMPRAS	CONTABILIDAD	GERENCIA GENERAL	GESTIÓN INTEGRAL	LOGÍSTICA	NÓMINA	OPERACIONES	SST	TALENTO HUMANO	TOTAL
No responde	0,0 %	0,0 %	0,3 %	0,0 %	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	8,6	0,7%
A Menudo	45,9%	43,2%	48,0%	31,4%	43,1%	38,9%	14,3%	3,9%	32,9%	37,6%	34,7%
A Veces	18,0%	3,9%	28,1%	30,1%	22,5%	8,7%	14,3%	5,4%	11,0%	14,5%	15,5%
Frecuentemente	32,7%	49,0%	18,3%	33,3%	26,5%	49,9%	72,5%	37,1%	48,6%	34,1%	37,9%
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	2,0%	0,8%	0,0%	3,4%	1,2%	0,6%	5,5%
Rara Vez	7,2%	3,9%	5,3%	3,9%	4,9%	1,7%	14,8%	10,0%	5,5%	4,6%	5,7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Estadísticas generadas por medio del software IBM SPSS

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Mediante el software estadístico IBM SPSS se logró determinar el tipo de liderazgo que predomina a nivel organizacional y en las diferentes áreas de una empresa de aseo de la ciudad de Bogotá, mediante la recolección de datos arrojados por el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire 5x, versión corta para clasificador.

El resultado de la correlación que se presenta entre el clima organizacional y el tipo de liderazgo de esta empresa ayuda a ampliar la visión de Recursos Humanos y la Alta Gerencia para generar estrategias eficientes que permitan potencializar las competencias y habilidades de los líderes de área y en consecuencia de su equipo de trabajo.

En el estudio de clima laboral del periodo 2019 – 2020 los resultados por gerencias determinaron que las administrativas y de talento humano presentaban mayor puntaje en liderazgo. Como resultado de esta medición, la alta gerencia decide intervenir este proceso, desarrollando una estrategia de talleres de coaching para reforzar la relación entre jefe y colaborador bajo parámetros de confianza y apertura a la comunicación.

El enfoque de liderazgo que se desarrolló en los talleres fue el transformacional, esta determinación se hizo sin hacer un estudio previo del tipo de liderazgo que predomina en la organización y es el motivo del presente estudio. A pesar de que el liderazgo transformacional puntúa por encima del transaccional a nivel general dentro de la organización, no se puede desconocer que solamente un área destaca con un aporte porcentual bastante significativo dentro de los rasgos transformacionales, por lo cual, la organización a nivel general se identifica con un liderazgo transaccional, seguido del correctivo. Entonces, los esfuerzos de la alta gerencia por abordar un liderazgo transformacional no tuvieron gran impacto, puesto que solo las áreas de nómina y logística presentan desarrollo en las habilidades de liderazgo transformacional.

Estas mismas áreas, muestran la mayor participación en todos los estilos de liderazgo respecto de las demás áreas, lo cual permite afirmar que son líderes capaces de adaptar sus habilidades conforme con las situaciones presentadas, de tal manera que en el momento que se requiera ser transformacional, correctivo, pasivo o transaccional lo aplicaran de acuerdo con cada necesidad.

Se recomienda que la alta gerencia continúe orientando sus esfuerzos para que las diferentes áreas implementen un liderazgo transformacional, como lo han logrado las áreas de nómina y logística, con el fin de brindar aquellos resultados positivos que se pudieran evidenciar en esas áreas como la productividad, baja rotación, logros personales y organizacionales, fidelidad, satisfacción, motivación, mayor adaptación, entre otras, y evitar niveles bajos de productividad, aumento en la rotación de personal, desmotivación, conflictos interpersonales, entre otros. A partir de este crecimiento transformacional, la organización puede y está en la capacidad de comenzar por las áreas más destacadas en esta investigación, a implementar otro tipo de estrategias y beneficios no económicos, los cuales ayudarán a la organización a potenciarse y presentarse de manera atractiva para la nueva fuerza laboral.



REFERENCIAS



- Acosta, B. & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*. 13(1) 163 – 172. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Arriola Miranda, M., Salas Rivera, E. y Bernabé González, T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*. 19(25), 109-127. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413008.pdf>.
- Ayala Calderón, M. (2015). El liderazgo autocrático y el clima laboral: ¿cómo un estilo de liderazgo autocrático incide en el clima laboral de las organizaciones en el sector financiero del área de operaciones en Colombia? [Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://core.ac.uk/download/pdf/143454083.pdf>.



REFERENCIAS



- Ayala Mira, M., Luna Lara, M., Navarro Contreras, G. & Rodríguez Morril, E. (2012). El liderazgo transformacional como recurso para el bienestar en el trabajo. *Uaricha Revista de Psicología (Nueva época)*. 9(19), 102-112. http://www.revistauaricha.umich.mx/ojs_uaricha/index.php/urp/article/view/292/247.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. Harperry Row. New York. https://books.google.co.in/books?id=IhrPS_s7EawC&printsec=frontcover&dq=Leadership+Burns&hl=en&sa=X&ei=qxlnVdWdEJC8uASJ9oLAAQ&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=Leadership%20Burns&f=false.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. & Torres Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*. 16(25), 109-137. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>.
- Castro Solano, A. & Fernández Liporace, M. (2006). Teorías implícitas del liderazgo: estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de Psicología*. 86, 85-107. https://www.researchgate.net/profile/Alejandro-Solano-2/publication/28170990_Teorias_implicitas_del_liderazgo_estructura_factorial_y_generalizabilidad_de_una_escala_de_atributos_del_lider_en_diferentes_grupos/links/09e4151141cd6c1c1d000000/Teorias-implicitas-del-liderazgo-estructura-factorial-y-generalizabilidad-de-una-escala-de-atributos-del-lider-en-diferentes-grupos.pdf.
- Chávez Rimache, J., Cigüañas Espinel, M. & Martensen Muñoz, R. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico de Perú]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1586/ChavezJohann_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=13&isAllowed=y.
- Contreras Torres, F & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*. (32), 152-164. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/27482/433-2173-2-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Cruz Ortiz, V., Salanova M. & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad y Empresa*. 25, 13-32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871/2344>.
- Cuadra Peralta, A. & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*. 2(22), 43-58. <https://www.redalyc.org/pdf/650/65027764004.pdf>.
- Cuadra Peralta, A. & Veloso Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. 18(1), 15-25. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v18n1/art03.pdf>.
- Durán Seguel, I., Gallegos, M. & Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Espacios*. 40(40), 3. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>.
- Escandón Barbosa, D. & Hurtado Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*. 32(139), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>.
- Fernández Valencia, Y., Mera Salgado, D. & Quiñones Jaime, K. (2020). El liderazgo transformacional y su importancia en la construcción del clima organizacional. Caso radio Súper Popayán. [Tesis de Pregrado, Fundación Universitaria de Popayán]. <http://unividaufup.edu.co/repositorio/files/original/5d38336a29aec5677bd943f269e2c33c.pdf>.
- García Cáceres, S. (2017). Automatización del proceso de evaluación del liderazgo y medición del impacto generado en los líderes y miembros de AIESEC en Chile. [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María]. <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23393/3560902038468UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Giraldo González, D. & Naranjo Agudelo J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. [Estudio Monográfico, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/NaranjoAgudelo-JorgeAndres-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.



REFERENCIAS



- Gómez Cerón, C. (2013). Estudio del clima organizacional en el grupo empresarial Venus Colombia S.A. (Sede Cali). [Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma de Occidente]. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/4840/TAD01259.pdf?sessionid=EB490F7686654560F41BED7585FE18C3?sequence=1>.
- Gómez Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61-77. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BDP%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Journal of Work and Organizational Psychology, 32, 135-143. <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v32n3/1576-5962-rpto-32-03-00135.pdf>.
- Martín Cruz, N., Martín Pérez, V. y Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 66, 187-211. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17413043009>.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. Journal of Business Studies Quarterly, 5(4), 117-130. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.651.8175&rep=rep1&type=pdf>.
- Mendoza Torres, M. y Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 14(1), 118-134. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588/3539>.
- Morelo Alonso, F., Recio Saboya, P. y Cuadrado Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. Psicothema, 22(3), 495-501. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8883/8747>.
- Moreno Mejía, A. y Urrego Espinosa, Y. (2021). Relación entre liderazgo y el clima organizacional en la literatura publicada desde 2000 hasta 2020. [Tesis de Maestría, Universidad de Antioquia]. http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/19025/10/MorenoAna_2021_RelacionLiderazgoClima.pdf.
- Murillo Romero R. (2020). Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia. [Tesis de Maestría, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3022>.
- Omar, Alicia. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Liberabit. Revista Peruana de Psicología, 17(2), 129-137. <https://www.redalyc.org/pdf/686/68622584003.pdf>.
- Reyer Serret, S. (14 de Enero de 2018). Cómo Google está cambiando el liderazgo en el mundo de la empresa. Cenit Psicólogos. <http://cenitpsicologos.com/como-google-esta-cambiando-el-liderazgo-en-el-mundo-de-la-empresa/>.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. Educación en Valores, Universidad de Carabobo, 1(25), 3-18. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>.
- Serrano y Portalanza. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. ScienceDirect, 5(11), 117-125. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700266?token=D73A92A9F578794F77C5DC01958F1945E80B8F08D85F9A1FFB82A2EBF6033A31B226FE9D0491E571A0BBF532A65BA90D&originRegion=us-east-1&originCreation=20210405002421>.
- Silva Peralta, Y. (2010). Aplicación del MLQ a formadores de RRHH: un estudio descriptivo.
- Cuadernos de estudios empresariales, 20, 127-144. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934716#:~:text=Aplicaci%C3%B3n%20del%20MLQ%20a%20Formadores%20de%20RRHH%20un%20estudio%20descriptivo&text=Se%20presenta%20un%20estudio%20descriptivo,de%20RRHH%20autoeval%C3%BAan%20su%20liderazgo.&text=Los%20Formadores%20con%20mayor%20experiencia%20acumulan%20m%C3%A1s%20casos%20de%20liderazgo%20transformacional>.
- Vega Villa, C. & Zavala Villalón, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B.Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. [Tesis de Pregrado, Universidad de Chile]. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
- Vega Villa, C. & Zavala Villalón, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B.Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. [Tesis de Pregrado, Universidad de Chile]. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
- Warrick, D. (1981). Leadership styles and their consequences. Journal of Experiential Learning and Simulation, 3(4), 155-172. <https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/Leadership%20Style%20and%20thier%20consequence.pdf>.