

**LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR, REGIONAL LA
GUAJIRA**

ZULEIKA YADILIS REDONDO CHOLES



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIOHACHA, LA GUAJIRA 2019**

**LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR REGIONAL LA
GUAJIRA**

ZULEIKA YADILIS REDONDO CHOLES

Trabajo presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administración de Empresas

Directora
MARELIS ALVARADO MEJÍA
Doctora en Ciencias Gerenciales



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIOHACHA, LA GUAJIRA 2019**

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Yo, **MARELIS ALVARADO MEJÍA**, identificada con la cédula de ciudadanía No. 40.921.929, expedida en Riohacha, departamento La Guajira, por medio del presente hago constar que el trabajo de grado, presentado por la señora **ZULEIKA YADILIS REDONDO CHOLES**, identificada con la cédula de ciudadanía No. 40.934.566, expedida en Riohacha, departamento de La Guajira, titulado: **Liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Regional La Guajira**, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a consideración del jurado evaluador que se designe, para su posterior sustentación en presentación pública.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, 18 de noviembre de 2020.

MARELIS ALVARADO MEJÍA
Directora del Trabajo de Grado

CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO

Como director del trabajo de grado presentado por **ZULEIKA YADILIS REDONDO CHOLE**, requisito para optar el título de Magister en Administración de Empresas, titulado: **Liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Regional La Guajira**, afirmo haber revisado el informe arrojado por el software anti plagio Plagius con un 16,2% de coincidencias con otros trabajos, las fuentes utilizadas detectadas por el mismo en el trabajo en mención, están citadas de acuerdo a las normas APA vigentes, en consecuencia el proyecto de investigación es de su total autoría.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, 18 de noviembre de 2020.

MARELIS ALVARADO MEJÍA
Directora del Trabajo de Grado

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **ZULEIKA YADILIS REDONDO CHOLES**, estudiante del Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de La Guajira, identificado con cédula de ciudadanía No. 40.934.566, expedida en Riohacha, La Guajira, autor del trabajo de grado titulado: **Liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira**, declaro bajo la gravedad del juramento:

1. El presente trabajo de grado es de mi autoría;
2. He respetado las normas internacionales de citas para referenciar las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada parcial ni totalmente;
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente con fines de obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados, es decir, los aportes divulgados corresponden a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar algún trabajo de investigación propio anteriormente publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones derivadas de mi actuar, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad de La Guajira.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, a los 18 días del mes de noviembre de 2020.

ZULEIKA YADILIS REDONDO CHOLES

DERECHOS DE AUTOR

Yo, **ZULEIKA YADILIS REDONDO CHOLES**, identificada con cédula de ciudadanía No. 40.934.566, expedida en de Riohacha, departamento de La Guajira, autor del trabajo de grado titulado: **liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Regional La Guajira**, autorizo a la Universidad de La Guajira, disponer de esta tesis para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, respetando mis derechos de autora.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, a los 18 días del mes de noviembre de 2020.

ZULEIKA YADILIS REDONDO CHOLES

DEDICATORIA

Mi tesis, la dedico a mi esposo Arinzon Mendoza Bolívar, a mis hijas Ariannis, Arielka y Arianna, porque fueron ellos quienes me impulsaron a seguir adelante, soportando mis ausencias con el fin de cumplir la meta de mí o crecimiento personal, profesional y laboral.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por el don maravilloso de la vida al permitirme realizar esta maestría.

A mis Padres Rafael Redondo Redondo y Remedios Choles Mena, por su amor incondicional.

A mis hermanas Yolica y Mónica por su apoyo en los momentos que lo necesite.

A Genaro David, mi hermano, compañero de estudio por este proceso de aprendizaje.

A mis demás hermanos por sus palabras de aliento en la consecución de esta meta.

A la Universidad de la Guajira por la oportunidad de fortalecer mis conocimientos en la formación post gradual.

Al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar La Guajira por su apoyo.

A todos los profesores adscritos al proceso de formación, especialmente al profesor Edgar Bonilla y Olivia Rangel por su esfuerzo, dedicación y sabiduría.

A mi directora Marelis Alvarado Mejía por su orientación, comprensión en el transcurso del proceso de formación.

A mis compañeros quienes con sus conocimientos brindaron una mejor retroalimentación en las asignaturas cursadas.

A todas aquellas personas que de una u otra manera también contribuyeron a que el sueño hoy fuera una realidad, muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	17
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1.1. Formulación del problema	25
1.1.2. Sistematización del problema	25
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.2.1. Objetivo general	25
1.2.2. Objetivos específicos	25
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.4.1. Delimitación temática o teórica	27
1.4.2. Delimitación espacial	27
1.4.3. Delimitación temporal	28
2. MARCO REFERENCIAL	29
2.1. MARCO TEÓRICO	29
2.1.1. Antecedentes de la investigación	29
2.1.2. Fundamentos teóricos	43
2.1.2.1. Liderazgo	43
2.1.2.1.1. Estilos de liderazgo	44
2.1.2.1.2. Habilidades del líder	53

2.1.2.2. Clima organizacional.....	64
2.1.2.2.1. Estructura organizacional.....	66
2.1.2.2.2. Proceso organizacional.....	73
2.2. MARCO CONCEPTUAL	84
2.3. MARCO CONTEXTUAL.....	84
2.3.1. Información organizacional.....	84
2.3.2. Reseña histórica	85
2.3.3. Productos/ Servicios	86
2.3.4. Organigrama de la empresa.....	86
2.3.4.1. Personal	87
2.4. SISTEMAS DE VARIABLES	87
2.4.1. Conceptualización de las variables	87
2.4.1.1. Variable 1: Liderazgo	87
2.4.1.2. Variable 2: Clima organizacional	87
2.4.2. Operacionalización de la variable.....	87
3. MARCO METODOLÓGICO	90
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	90
3.2. TIPO DE ESTUDIOS.....	91
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	94
3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS	95
3.4.1. Fuentes primarias	96
3.4.2. Fuentes secundarias	97
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	98
3.5.1. Población	98
3.5.2. Muestra	98
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	100

3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	102
3.7.1. Validez del instrumento	102
3.7.2. Confiabilidad del instrumento	103
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	104
3.9. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	106
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	108
4.1. LIDERAZGO	108
4.1.1. Estilos de liderazgo.....	108
4.1.2. Dimensión habilidades del líder.....	113
4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	119
4.2.1. Dimensión estructura organizacional	120
4.2.2. Dimensión proceso organizacional.....	124
4.3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	130
CONCLUSIONES.....	132
RECOMENDACIONES	135
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	137

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de la variable.....	89
Cuadro 2. Escala de respuesta del instrumento	102
Cuadro 3. Validación de los expertos.....	103
Cuadro 4. Confiabilidad del instrumento	104
Cuadro 5. Interpretación de la media para el análisis de los datos	106
Cuadro 6. Interpretación de la desviación estándar.....	107

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de estilos de liderazgo	109
Tabla 2. Dimensión estilos de liderazgo.....	112
Tabla 3. Indicadores habilidades del líder.....	113
Tabla 4. Dimensión habilidades del líder	117
Tabla 5. Variable liderazgo.....	119
Tabla 6. Indicadores de estructura organizacional.....	120
Tabla 7. Dimensión estructura organizacional	123
Tabla 8. Indicadores del proceso organizacional	125
Tabla 9. Dimensión proceso organizacional	129
Tabla 10. Variable clima organizacional.....	130

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia	141
Anexo B. Cuestionario definitivo.....	142
Anexo C. Validación del instrumento.....	145
Anexo D. confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach).....	146

REDONDO CHOLAS, Zuleika Yadilis. **Liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Regional La Guajira**, Programa de Maestría en Administración de Empresas, Riohacha, La Guajira, 2020.

RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación fue analizar el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira. Sustentada con autores en el área de gestión del talento humano, tales como entre ellos: Chiavenato (2017), Koontz et ál (2012), entre otros.

La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, con un diseño de campo, transaccional y no experimental. La muestra estuvo conformada por cuarenta personas funcionarios del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional (La Guajira), en la recolección de datos se utilizó un cuestionario conformado por treinta y siete (37) preguntas de escala tipo Likert, el cual fue validado por tres expertos, la confiabilidad fue determinada por el coeficiente Alpha de Cronbach con un valor de 0,90.

Los resultados de la investigación analizaron las variables clima organizacional y liderazgo, en cuanto a la última, los coordinadores de áreas cumplen con las actividades a través de métodos de trabajo establecidos, comunicando lineamientos, ofreciendo participación, apoyo al personal con una comunicación asertiva, emocionalmente haciendo sentir bien a los miembros de su área. Referente al clima organizacional, el estudio evidencio la confianza que manifiesta el personal de parte de la dirección en el desarrollo coordinado del proceso, permitiéndoles realizar sus actividades de forma segura.

Palabras Clave: Liderazgo, organización, clima.

REDONDO CHOLES, Zuleika Yadilis. Leadership and its influence on the organizational climate of the Colombian Institute of Regional Family Welfare La Guajira, Master's Program in Business Administration, Riohacha, La Guajira, 2020.

ABSTRACT

The main objective of this research was to analyze the leadership and its influence on the organizational climate of the Colombian Institute of Regional Family Welfare La Guajira. He was supported by authors in the area of human talent management, such as: Chiavenato (2017), Robbins & Judge (2013), Robbins, Decenzo and Coulter (2013), Castillo (2012), Koontz et ál (2012), Hawkins (2012), Franklin and Krieger (2011), Hellriegel and Slocum (2010), among others.

The methodology used during the investigation was descriptive, with a field, transactional and non-experimental design. The population was made up of 40 officials from the Colombian Institute of Regional Family Welfare La Guajira. For the data collection, a questionnaire was used consisting of thirty-seven (37) Likert-scale questions, which was validated by three (3) experts. And the reliability determined by the Cronbach Alpha coefficient with a value of 0.90.

In relation to the results obtained, the leadership variable, the coordinator fulfills the activities through established work methods, communicating guidelines, offering participation and support to the staff, presenting an assertive communication, emotionally makes the members feel good. However, occasionally coordinators or process leaders evade responsibility in decision-making in the face of institutional processes. In order to respond to the organizational climate variable, the staff feels confident on the part of the management in the coordinated development of the process, which allows them to carry out their activities safely, lacking in strengthening the issue of the socialization of the members regarding the role of play. Likewise, employees perceive a regular handling of conflict resolution, as well as a low induction process for employees when they enter the institution.

Keywords: Leadership, organization, climate.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones a nivel mundial han empezado a darle importancia al tema del liderazgo y clima organizacional, ya que son unas variables que trasciende significativamente en la motivación, satisfacción, desempeño laboral y que además no solo se ve presente en el ámbito laboral sino también en lo personal o familiar; en este sentido, el liderazgo es el responsable de crear la armonía en la institución debido a que tiene una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual refiere las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, sentido de pertenencia, donde los trabajadores deben sentirse motivados y satisfechos al realizar su trabajo.

Así mismo, de lo antes sugerido el objetivo principal de la investigación fue analizar el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Regional La Guajira. Por lo que se interiorizaron los objetivos específicos regidos a identificar los estilos de liderazgo, describir las habilidades de los líderes, caracterizar la estructura organizacional y puntualizar los procesos organizacionales. La investigación se ordenó en 4 capítulos donde se puntualiza de la siguiente manera:

El capítulo uno, el problema de investigación incluye el planteamiento del problema fundamentado desde el contexto macro, meso y micro del tema, resaltando trabajos investigativos de autores de las variables liderazgo y clima organizacional, también se encuentra el objetivo general, los específicos, seguida de la justificación, por último, la delimitación de la investigación.

En cuanto al capítulo dos, marco referencial, evidencia los aportes realizados por los autores en diferentes momentos sobre el problema objeto de estudio, describe, el marco teórico con los antecedentes investigativos, las contribuciones al estudio acompañado de los fundamentos teóricos. De igual manera la descripción

del marco conceptual, legal y contextual. Además, el sistema de variables conformado por la conceptualización y la operacionalización de las variables.

Por su parte, en el capítulo tres, desarrolló el marco metodológico incluyendo el enfoque metodológico en el caso del presente estudio es cuantitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, recurriendo a fuentes de recolección de datos primarias y secundarias. La descripción de la población, la muestra y el muestreo. Así, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez, confiabilidad del instrumento, el procedimiento de la investigación y para finalizar, el análisis de los datos.

El capítulo cuatro, muestra el procesamiento de los datos, con los comentarios, análisis de la información a través de la aplicación del instrumento aplicado a los funcionarios del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, con el fin de obtener un acercamiento de la verdad en el escenario real del problema objeto de la investigación, Por último, las conclusiones y recomendaciones del estudio.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones funcionan conforme a un sistema cuyos elementos interactúan entre sí, orientando sus esfuerzos al logro de un objetivo común, buscando cada día ser más competitivas en este mundo globalizado. Esto conlleva a crear estrategias permitiéndoles obtener ventajas sobre sus competidores, en el producto, en los servicios ofrecidos, impulsándose al manejo de innovaciones que surgen en el mercado determinando el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, por parte de los empleados, quienes representan el talento humano.

En este sentido, el liderazgo ha interesado a las personas desde que éstas comenzaron a reunirse en grupos para lograr metas, posteriormente, fue ejercido en las organizaciones, no obstante, hasta inicios del siglo XX los investigadores comenzaron realmente a estudiarlo en forma, las primeras teorías sobre el liderazgo fueron enfocaban en el líder, luego surgen otras teorías entre ellas la situacional, encaminada aquellos líderes que adoptan diferentes estilos de liderazgo según la situación y el nivel de desempeño de los integrantes de su grupo.

Ahora bien, expresan Franklin y Krieger (2011), que en las organizaciones cada situación puede dar lugar a cambios de roles entre el líder y los seguidores, lo cual es consecuencia de la direccionalidad de la influencia en un grupo, una persona puede ser líder estando supeditado en el área funcional donde labora. De esta manera, surgen distintos estilos entre ellos el liderazgo autocrático, situacional, participativo y coaching, cada uno con características particulares generan reacciones positivas o negativas según el contexto.

En un contexto global, en el caso de España, el liderazgo dentro de las empresas es tema de mucha significación conduciendo a las empresas al

fortalecimiento de este componente, donde resalta la importancia del liderazgo en las mismas. Hoy en día las organizaciones priorizan contar con personal de calidad, con características propias mostrando la diferencia en el mercado, logrando así una ventaja competitiva reconocida ante los clientes generando productividad y rentabilidad (Serna y Nandez, 2016).

En ese mismo orden de ideas, afirma Osorio (2011), que las empresas latinoamericanas necesitan líderes fuertes, flexibles, capaces de manejar los cambios dramáticos frecuentes en la región, así mismo valoran a los líderes con visión a largo plazo aun cuando se ocupen de manera eficiente y rentable del corto plazo. Asimismo, las mejores empresas en el ranking sobresalen Unilever, Cemex, Telefónica, Empresas Polar, aprecian en los líderes la capacidad de ejecución, el pensamiento estratégico, el liderazgo inspirador en la capacidad de motivar a otros.

Según, Palacio y Contreras (2011), en las empresas colombianas las nuevas dinámicas generadas por la globalización, los tratados y acuerdos internacionales de comercio demandan un nuevo liderazgo empresarial, donde los líderes con visiones de largo plazo estén en la capacidad de ajustar sus organizaciones a las realidades actuales permitiéndoles en el futuro perdurar en el tiempo con estrategias para prevalecer en ambientes complejos.

Por su parte, sostienen Franklin y Krieger (2011), la administración tradicional ha tendido a vincular exclusivamente la autoridad con la estructura de la organización en las relaciones formales, si bien es cierto, el liderazgo es una cualidad desarrollada por los individuos al poner en práctica factores tales como la conducción de su personal, capacidad de interpretación, prestigio personal, el análisis, la articulación, motivación, uso de la fuerza, el poder y la autoridad formal determinante en el desarrollo de las pautas de conducta necesarias para el cumplimiento de las actividades asignadas.

Indica Greco (2014), que Colombia ha tenido un cambio notable en los últimos años, porque los perfiles de sus talentos humanos han progresado por encima de otros países de la zona donde el desarrollo es lento, los líderes locales tienen ansias

de prepararse, crecer, progresar para fortalecer nuevas herramientas que ayuden al desarrollo de habilidades, esto es positivo e importante al momento de evaluar los recursos humanos de cada país.

En ese orden de ideas, refieren Robbins y Judge (2013), que las organizaciones necesitan una administración sólida con un liderazgo firme con el fin de alcanzar una eficacia óptima. Actualmente, las organizaciones necesitan líderes capaces de desafiar el estatus quo, con visión del futuro en ellos y sus compañeros. Así mismo, requieren también de gerentes con planes de trabajos encaminados al alcance de lo propuesto, a crear estructuras organizacionales eficientes bajo la supervisión de las operaciones diarias.

Ahora bien, estilos de liderazgos adoptados dentro de una organización, son una variable dependiente de la personalidad del líder, de las características, el desarrollo, la preparación de los seguidores en el contexto de una variable interviniente identificando la relación entre ambos actores. No obstante, entre más capaz sea el líder de adaptar su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir en la misma.

Indistintamente del estilo de liderazgo adoptado por los gerentes, esto genera consecuencias en sus seguidores, específicamente en los miembros de la organización, dentro del ambiente o clima laboral, donde la percepción de los supeditados jerárquicamente ocasionará resultados positivos o negativos en su cotidianidad empresarial, determinadas por la estructura y procesos organizacionales.

Por las ideas mencionadas anteriormente, existe un diferenciador en el desarrollo de las organizaciones, la medición del clima organizacional, considerándolo un componente con distintas aristas de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, formas de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, de alguna manera representan, las características distintivas de una empresa.

En España, resultados de un reciente estudio de Hay Group, explica Herrero (2011), sobre una muestra de 70.000 empleados de empresas europeas evaluaron a más de 14.000 jefes, concluyeron que un 64% de los directivos españoles fracasan en el momento de crear un ambiente de trabajo positivo y, por lo tanto, corren el riesgo de generar desmotivación entre sus colaboradores. Así mismo ocurre también en Francia, e incluso de forma más desorbitante en Italia, configurando una manera de dirigir autónomas de los países del Mediterráneo. Con diferencias poco significativas, que no alteran la tendencia general, se percibe un clima laboral de baja motivación en los países de Portugal, Grecia, Turquía e Israel.

Mientras tanto, continuando con el mismo estudio de Hay Group, Rusia y Ucrania lideran la lista de los países o sociedades donde el clima laboral es más positivo, resulta ser mucho más cálido dentro de sus organizaciones, con un 55% de jefes creando un alto rendimiento en su equipo, un entorno motivador, seguidos de ellos están los ejecutivos escandinavos, aunque en menor medida, también en las empresas de Alemania, Suiza y Austria obtienen buenos resultados en cuanto a la motivación de los colaboradores.

Indica Dueñas (2016), en el estudio anual del estado del clima organizacional en Latinoamérica, una investigación basada en más de 500 evaluaciones realizada en 15 países de la región por empresas de todo tipo de sectores del mercado y diferentes tamaños a través de la herramienta informática Acsendo midió el clima laboral del talento humano, los tres países con mejor clima organizacional fueron Republica Dominicana con un 81,35%, Honduras con un 79,38% y Ecuador con 78,79%.

Según Chiavenato (2017), el clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de tal manera puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibido o experimentado por sus miembros influyen en su conducta, refiriéndose específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es

decir, a los aspectos de la organización generadores de diferentes tipos de motivación en sus participantes.

En este sentido, en Colombia las organizaciones han visto el clima organizacional desde una perspectiva integral considerado el ambiente propio de una organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones en su proceso de interacción social, involucrando el estilo de liderazgo, habilidades gerenciales, su estructura, proceso organizacional, determinando su comportamiento, así también el nivel de eficiencia en el trabajo.

En el caso de la Costa Atlántica Colombiana, Frías y Ucrós (2014) presentan los resultados de un estudio donde explican el clima organizacional y la relación con las políticas públicas en las universidades de la Costa Caribe Colombiana, afirmando con los resultados del estudio del clima organizacional, que es imperante “basarse en los diferentes enfoques teóricos, considerando los factores psicológicos, individuales, grupales, y organizacionales como dimensiones de un enfoque integral”. Es decir, no existe unificación de los factores determinantes en el clima organizacional, por eso es necesario revisar los autores, con el fin de ubicar un enfoque para el análisis de una manera sólida del mismo.

A los efectos de este, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, es un ente descentralizado, de la República de Colombia, presta sus servicios a favor de la protección integral de los niños, niñas, adolescentes y sus familias en aras de fortalecer a la población vulnerable, contando con modalidades de servicios entre ellas: centro de desarrollo integral, hogares comunitarios, hogares infantiles, hogares gestores, centros de recuperación nutricional, entre otros. A nivel de estructura orgánica esta agrupado en regionales departamentales, cada una con su respectivo director, coordinadores de áreas, centros zonales, quienes lideran procesos donde requieren personal a cargo, entre ellos: auxiliares, secretarios, técnicos, profesionales.

En el caso del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, fue la Institución objeto de estudio de la presente investigación, quien funge de líder

principal es el director, elegido por concurso de méritos para un periodo de cuatro años. En el periodo 2015 - 2018, por renuncia voluntaria del ganador del concurso, en consecuencia, han existido encargos sucesivos hasta de siete funcionarios por año, impidiendo el desarrollo de un estilo único de liderazgo.

Es por ello, que por recolección de información realizada por la investigadora a los colaboradores del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, específicamente a subordinados del centro zonal 1 y las áreas de financiera, administrativa, técnica, revelaron su incomodidad por los continuos cambios de directores, sin tener en cuenta los compañeros de la regional que cumplen perfil y experiencia para el encargo, consideran la no existencia de comunicación entre la Dirección Nacional y la regional, debido a que hoy está un director y ya mañana envían resolución encargando a otro, situación está que genera desmotivación e incertidumbre dentro de los colaborados por los diferentes cambios de estilos de liderazgo, ideas, opiniones del nuevo director que asume.

También admitió, la presencia de la insatisfacción, sobrecargas de labores, conflictos entre supervisor y supervisado, desmotivación por los repentinos cambios de coordinadores de áreas, donde no se miden el trabajo y el esfuerzo que realizan las personas que lo asumen, sino que lo colocan como una oportunidad para asignarle la responsabilidad a los que el director en ese momento considere que para él o ella es mejor, tratándolo como si fuese un tema personal.

De continuar con esta situación, imposibilita que las personas se sientan comprometidas con la misión institucional, el logro de los resultados, perjudicando así el cumplimiento de las actividades asignadas, una baja en los indicadores de gestión establecidos entre otros. Con respecto a lo mencionado en este planteamiento del problema, para mejorar la situación expuesta anteriormente, surge la necesidad de analizar el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.

1.1.1. Formulación del problema

En consecuencia, a la problemática planteada anteriormente, cuyo objetivo es dar respuesta a la investigación, arroja la siguiente interrogante

¿Cómo es el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira?

1.1.2. Sistematización del problema

- ¿Cómo es el estilo de liderazgo desarrollado en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira?
- ¿Cuáles son las habilidades de los líderes en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira?
- ¿Como es la estructura organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira?
- ¿Cómo son los procesos organizacionales del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira?
- ¿Cuáles son los lineamientos estratégicos que contribuyen a mejorar el estilo de liderazgo y clima organizacional en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo general

Analizar el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar el estilo de liderazgo desarrollado en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira.

- Describir las habilidades de los líderes en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira.
- Caracterizar la estructura organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira.
- Describir los procesos organizacionales del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira.
- Formular lineamientos estratégicos que contribuyan a mejorar el estilo de liderazgo y clima organizacional en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es importante desde el punto de vista teórico, profundizó a través de diversos autores especialistas en el área, los conocimientos relacionados con el liderazgo y clima organizacional proporcionando una fuente de consulta de investigaciones futuras, a su vez permite constatar dichas teorías con la realidad empresarial. Igualmente, de desarrollar los conocimientos de los referentes teóricos básicos de las variables en estudio.

Por otro lado, en lo práctico la finalidad es el estudio del liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, dando aportes a los gerentes por medio de lineamientos que contribuyan a mejorar el estilo de liderazgo y el clima organizacional para que estos redunden en resultados positivos en cuanto a rendimiento, desempeño, productividad, entre otros.

El aporte metodológico está basado en el uso de instrumentos de recolección de datos válidos, confiables dentro del contexto del método científico con el fin de medir las variables liderazgo y clima organizacional, sirviendo de apoyo al inicio de próximas investigaciones en la ampliación del conocimiento de la línea investigativa gestión del talento humano y bienestar laboral.

En cuanto a su relevancia social tiene la intención de contribuir en la búsqueda de soluciones a la problemática, realizando recomendaciones con la finalidad de adoptar un estilo de liderazgo en aras de mejorar el clima organizacional, a través de habilidades del gerente, estructura, procesos organizacionales, que propicien un ambiente armónico, relaciones interpersonales sanas, en el apoyo del desempeño y rendimiento.

1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Delimitación temática o teórica

El presente estudio rige bajo la línea de investigación del programa de Maestría en Administración de empresas, específicamente en la línea liderazgo y comportamiento organizacional, el cual tiene como objetivo generar conocimiento sobre el liderazgo y la conducta individual y grupal dentro de los contextos organizacionales, a través de proceso de investigación que contribuyan al análisis, la comprensión y el desarrollo de las organizaciones, las dimensiones de la investigación son estilos de liderazgo, habilidades del líder, estructura organizacional y proceso organizacional.

Así mismo, sustentando las variables liderazgo y clima organizacional la investigación es fundamentada bajo los escritos expuestos por los siguientes autores: Chiavenato (2017), Robbins y Judge (2013), Robbins et ál (2013), Castillo (2012), Koontz et ál (2012), Hawkins (2012), Franklin y Krieger (2011), Hellriegel y Slocum (2010), entre otros.

1.4.2. Delimitación espacial

La investigación fue llevada a cabo en la República de Colombia, departamento de la Guajira, municipio de Riohacha, específicamente en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Regional La Guajira.

1.4.3. Delimitación temporal

La investigación se llevó a cabo con datos recolectados con la aplicación del instrumento, a la población clave, los días 8 y 16 de Julio de 2019.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Antecedentes de la investigación

A continuación, enunciamos algunas investigaciones referentes a las variables objeto de estudio liderazgo y clima organizacional, las cuales han contribuido al fortalecimiento de los conocimientos del tema contribuyendo en reforzar conclusiones ya expuestas con planteamiento de nuevas perspectivas del tema, éstas son las siguientes:

En primer lugar, el trabajo de grado postulado al título de Doctor en Psicología Social en la Universidad Complutense de Madrid, España: “Liderazgo auténtico, rendimiento e innovación: efecto mediador de las integraciones afectiva y cognitiva” realizada por Blanch (2018), su objetivo principal fue analizar la relación existente entre el liderazgo auténtico con dos variables clave definiendo los resultados producidos por los equipos de trabajo, dentro de una organización, el rendimiento, la innovación. Las dimensiones fueron integración cognitiva, emocional, integración afectiva y motivacional, corresponden con las propuestas teóricas del modelo de actuación del liderazgo auténtico basados en las teorías de Gardner et ál, (2005) Peus et ál (2012), entre otros.

El estudio se basó en un enfoque positivista de tipo descriptiva, bajo un diseño no experimental. La población del estudio fue de 616 individuos. Utilizando una muestra no probabilística, recurrió a la encuesta como técnica, el instrumento fue un cuestionario estructurado, la validez del instrumento estuvo a cargo de ocho expertos, donde la confiabilidad fue estimada a través del coeficiente Alpha de Cronbach obteniéndose para la variable 0,72.

Como resultado se manifestó la relación positiva entre el liderazgo auténtico y la innovación, en los equipos de trabajo, destacando el papel mediador de dos variables fundamentales como la integración afectiva, motivacional. Adicionalmente, se ha comprobado la existencia de una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el rendimiento. En ambos casos, la integración cognitiva, entre los miembros de los equipos de trabajo, ha resultado tener un papel menos relevante de lo inicialmente destacado en las hipótesis de trabajo, su papel mediador no ha logrado ser demostrado.

Finalmente, este estudio concluye que existe una relación positiva entre las dos dimensiones del liderazgo auténtico de carácter externo (relaciones interpersonales transparentes, procesamiento balanceado de la información) y relacional con el engagement (autoconocimiento, perspectiva moral internalizada). Lo anterior ayudaría que las dimensiones externas o relacionales sean las responsables de activar el autoconocimiento de los miembros del equipo de trabajo

Este estudio aportó teóricamente a la variable liderazgo objeto de esta investigación, su contribución al mismo estuvo dado por la consulta de sus bases teóricas, la metodología empleada e instrumentos utilizados, puesto que son confiables y servirán de apoyo en la elaboración del cuestionario de este estudio, así mismo los resultados de este pueden apoyar las conclusiones de esta investigación.

Del mismo modo, el trabajo de investigación presentado por Ccala (2019) titulado: “Estilos de liderazgo y gestión de recursos humanos en los servicios de salud en la red Cusco Norte”, investigación presentada para optar al grado de Magíster en Salud Pública en la universidad Nacional de San Antonio de Abad del Cusco, Cusco, Perú. Cuyo objetivo general fue determinar en qué medida los estilos de liderazgo se relacionan con la gestión de recursos humanos en los establecimientos de salud de la Red Norte (Cusco), en el año 2019. En cuanto a sus dimensiones se abordó liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y

liderazgo correctivo, basándose en las teorías de Quizpe (2015), Chiavenato (2017), Robbins (2013), entre otros.

Por otra parte, la presente investigación se enmarca bajo un paradigma positivista de tipo descriptivo con un diseño no experimental, transeccional, de campo, la población estuvo conformada por trece establecimientos de la Red Norte, en cuanto a la muestra el universo que compone este sector es finita, por lo tanto, se tomó el total de la población. Utilizó dentro de las técnicas de recolección de datos la encuesta, el instrumento fue un cuestionario, la validez del instrumento estuvo a cargo de seis expertos, en cuanto a la confiabilidad arrojó un 0,98 ubicándolo en nivel muy alto.

Los resultados evidencian frente a la motivación inspiracional que los miembros de la empresa rara vez pueden construir metas donde se incluyan las necesidades de quienes laboran con ellos, así mismo, la dirección por excepción pasiva de los trabajadores rara vez trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelvan serios. La gestión de recursos humanos de los establecimientos de salud objeto de estudio es buena, las jefaturas del establecimiento no analizan los resultados de productividad individual de cada ser humano.

En conclusión, Los estilos de liderazgo en los establecimientos de salud de la Red Norte-Cusco, en el año 2019 se relacionan significativamente con la gestión de recursos humanos, manejando tres estilos, el liderazgo transformacional se desarrolla de manera moderado a intenso, el transaccional de manera moderada; con base a ello se rechaza la hipótesis alterna, en vista que los resultados de cada dimensión del estilo de liderazgo obtuvieron puntajes diferentes

Los aportes de la investigación al presente estudio se reflejan en el marco teórico de los hallazgos frente a los estilos de liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral, tomando de referencia las acciones realizadas por el líder de una organización influyentes directamente en el desempeño de sus subordinados o personal a cargo, siendo según los autores la comunicación asertiva la clave para la entrega de contenidos y la mejora de los procesos internos. Estas investigaciones

son importantes para la puesta en marcha de esta investigación, facilitando así información de interés que soportan y contribuyen a la elaboración de un buen trabajo investigativo.

Soto (2015), realizó un artículo científico titulado: "*liderazgo en la empresa privada venezolana del siglo XXI*", publicado en la Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, de la Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela. La investigación tuvo como objetivo reflexionar en torno a los distintos tipos de liderazgo predominantes en la literatura técnica correspondiente, así como, realizar una propuesta de liderazgo para el escenario venezolano que contemple dichos avances teóricos, pero que al mismo tiempo considere su particular realidad cultural, política y social, sus dimensiones fueron conceptualización, funcionalista y relación personal, basados en las teorías de Urbaneja (2013), Pons y López (2012), Rodríguez (1997), entre otros.

La metodología aplicada es predominantemente cualitativa hermenéutica en su categoría de análisis bibliográfico, documental, contrastación teórica. Adicionalmente se complementa con un estudio fenomenológico, la población estuvo conformada por cincuenta y nueve trabajadores profesionales de cargos jerárquicamente bajos y medios de una empresa manufacturera del estado Lara distribuidos en veintiún trabajadores de nivel superior, treinta y ocho de nivel operativo profesional, asimismo no se aplicó muestra por el universo, la técnica de recolección de datos fue la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario, el cual fue validado por siete expertos del área de Recursos Humanos, en cuanto a su fiabilidad fue de 0.85, lo cual indica que es confiable.

En el resultado se evidenció la dificultad de un tipo único de liderazgo, dadas las condiciones culturales, económicas, sociales, política; la aplicación mixta de estilo transaccional, transformacional, inspiracional, visionario, puede ser una alternativa, en tanto finalmente encauce a los equipos humanos hacia la responsabilidad por las metas sistémicas. Lo anterior, conlleva a la necesidad de realizar futuras investigaciones y desarrollos teóricos en relación con los

colaboradores, la cultura organizacional, nacional en donde se encuentre la organización; ya que como se ha esbozado, influyen en el desempeño y en la ejecución del liderazgo.

El estudio del liderazgo seguirá representando un factor importante en las organizaciones del futuro, siempre y cuando dentro de las condiciones del entorno experimenten cambios cada vez más rápidos y tengan líderes con visión estratégica que lleguen a responder a todas las necesidades organizacionales; no obstante, sugerimos que deberá orientar a sus colaboradores hacia un liderazgo responsable, todo ello debido a la ubicación de la organización desde una perspectiva sistémica compleja que trasciende desde la visión economicista de la misma.

Este antecedente es relevante para este estudio debido al aporte en el aspecto teórico relacionados con las habilidades gerenciales, las cuales son determinantes en las organizaciones, puesto que definen el desarrollo del líder en los procesos internos de una organización, así como la importancia del liderazgo en el siglo XXI, el cual debe ser utilizado eficazmente en cada uno de los procesos. Este trabajo tiene un nivel de incidencia en esta investigación, ya que aporta una amplia perspectiva del entorno donde se desarrolla el liderazgo y la manera cómo influye en la satisfacción laboral mediante su dominio en está, incidiendo en el desempeño laboral, en la calidad de la prestación del servicio, que dan soporte y sirven de base para el buen desarrollo de esta investigación.

Por su parte, Avenecer (2015) realizó una investigación titulada: "*Liderazgo y motivación*", trabajo presentado para optar al grado de Magister en Psicología Organizacional, en la Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala, su objetivo es determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores ruteros de Distribuidora Mariposa C.B.C. en cuanto a sus dimensiones se encuentran estrategias de motivación, satisfacción laboral y trabajo en equipo, sustentados en las teorías de Chiavenato (2017), Evans y Lindsay (2008), Tellería (2008), entre otros.

El estudio fue desarrollado desde el enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva, con un diseño no experimental y de campo, el método usado es el deductivo, analítico, sintético. La población fue de cuarenta y siete vendedores y ocho supervisores que conforman el 100% de la totalidad del universo. Del mismo modo, se aplicó como instrumentos guía de entrevistas y encuestas, la validez de los instrumentos fue dada por el juicio de 5 expertos y se usó el coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando una confiabilidad de 0.72.

Los resultados de la investigación señalan la influencia del liderazgo de los supervisores con los subordinados es positiva, puesto que ellos realizan sus labores de forma efectiva y con un alto grado de excelencia. Es importante la influencia del liderazgo de los supervisores al propiciar una motivación que facilita en los vendedores un desempeño efectivo, demostrado en la satisfacción de realizar el trabajo, sin que se les exija ni se les llame la atención constantemente.

En conclusión, el equipo de ventas se siente satisfecho de laborar en Distribuidora Mariposa CBC, al existir un alto porcentaje de identidad empresarial, también el clima laboral aporta mucho al sentir de los colaboradores, al sentirse en un ambiente de confianza, consideran que el salario a percibir cubre sus necesidades, asimismo es importante que el equipo encargado de ventas eleve su desempeño continuamente, para ello los supervisores encargados aplican diferentes estrategias de liderazgo en pro del desarrollo de habilidades, por lo anterior se confirma que los jefes logran motivar a los vendedores.

Esta investigación le aporta al estudio componentes teóricos y conceptuales, relacionados con el liderazgo y la forma en la que estos intervienen en la satisfacción laboral, teniendo en cuenta que, dependiendo de las acciones realizadas por el líder de una organización, así será el desempeño de sus subordinados, resaltando la comunicación asertiva como la clave para la entrega de contenidos y la mejora de los procesos internos, los cuales van a ser de gran apoyo para soportar el desarrollo de esta investigación.

Para finalizar con la variable liderazgo, Ahumada (2017) realizó una investigación titulada: “*Incidencia de los estilos de liderazgo Transformacional o Transaccional en el desempeño laboral del personal de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia*”, trabajo presentado para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, en la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá, su objetivo principal fue determinar la incidencia que los estilos de liderazgo transformacional o transaccional de los Supervisores de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia, tiene sobre el desempeño laboral de su personal de ventas. La investigación tuvo como dimensiones motivación inspiracional, recompensa contingente, estimulación intelectual, influencia idealizada, el *laissez-fairez* y satisfacción, dicha investigación se sustenta teóricamente con los autores Mendoza y Ortiz (2006), Chen et ál (2007), Borman y Motowidlo (1997), entre otros.

En cuanto a la metodología, se eligió un enfoque metodológico cuantitativo de tipo correlacional, la población fueron los empleados de una empresa de Retail en Colombia, la muestra fue de 11 supervisores de ventas y 45 asesores de ventas, el instrumento utilizado para recoger la información es el Cuestionario Multifactorial del Liderazgo (MQL) forma líder (5x) el cual consta de 45 preguntas y el Cuestionario Multifactorial de liderazgo forma subordinado (5x) corta, validado por cuatro expertos, arrojando una confiabilidad de 0.84 siendo para su medición.

Los resultados expuestos, señalan que el estilo de liderazgo predominante en los Supervisores de Ventas es el transaccional, pues tanto ellos, como sus colaboradores así lo dejaron registrados en los cuestionarios diligenciados y los análisis estadísticos realizados. También corrobora que, a mayor exigencia y retos organizacionales, mayor será la energía y animo empleados por los Supervisores de ventas para culminar los objetivos, tareas y actividades.

El estudio concluye que el estilo de liderazgo característico en los Supervisores de Ventas es el Transaccional, seguido por el estilo Transformacional, siendo coherente con lo mencionado por autores como Bass y Avolio (1997), Wieseke y Cols (2009). Otra conclusión es que el personal de ventas ve al

supervisor como ejemplo a seguir, líderes capaces de reconocer y valorar las fortalezas de cada ser humano fomentando que las mismas sean vistas por los demás integrantes del equipo de trabajo como oportunidades de ganancia y mejora.

El aporte de esta investigación es muy significativo, en los aspectos teóricos que permite resaltar autores que fortalecen los conceptos de liderazgo dentro de las organizaciones, de igual manera contribuye a la revisión de los antecedentes de la presente investigación, a nivel metodológico apoya en la descripción y forma de análisis para organizar los resultados bajo el uso del SPSS, el cual también es empleado en esta investigación.

Ahora bien, con respecto a la variable clima organizacional, Zambrano (2019) realizó una investigación titulada: “Relación del clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios directivos y asesores de libre nombramiento y remoción que favorezca la misionalidad de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las víctimas de la sede central en Bogotá”, estudio presentado para optar al grado de Magister en Gestión Social Empresarial en la universidad externado de Colombia. Su objetivo general fue establecer la relación del clima organizacional y satisfacción laboral articulada con la misionalidad de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las víctimas, las dimensiones son fortalezas, debilidades, relación e incidencia, satisfacción laboral y estrategias de mejoramiento del clima organizacional, sustentados en las teorías de Brunet (2013), Bolaños (2011), Cuestas (2017), entre otros.

La metodología utilizada en la investigación es bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y de campo, el universo corresponde a los cargos de libre nombramiento y remoción, siendo trece 13 funcionarios seleccionados del nivel directivo y asesores de la sede Bogotá, debido al número reducido de población no se trabajó ninguna muestra, como técnica se utilizó la encuesta, el instrumento fue mediante un cuestionario estructurado por cuarenta y dos ítems, dirigido a la población estudiada, dicho instrumento fue validado por tres

expertos en el área, arrojando una confiabilidad de 0.80, ubicándose en una alta confiabilidad.

Como resultado se evidenció que el clima organizacional y la satisfacción laboral afectan el cumplimiento del cometido misional, cuando los funcionarios experimentan satisfacción ante sus labores, puesto de trabajo, entorno, las personas con las que comparten diariamente y los líderes, desarrollan mejores funciones que se ven reflejadas en el cumplimiento de los objetivos misionales. En este sentido, es importante promover una coherencia entre los principios, valores y objetivos con las capacidades del recurso humano, lo cual es fundamental al cumplir los retos asociados a la productividad y competitividad.

A modo de conclusión se puede decir que los servidores se sienten satisfechos, pues tienen una percepción positiva en torno a los factores y a las funciones realizadas, sus relaciones con los líderes, los espacios de participación, la orientación organizacional y las relaciones interpersonales. De esta manera, la percepción general es de un ambiente positivo y aceptable. Sin embargo, todas las subcategorías estudiadas, aunque no tienen una percepción negativa, son susceptibles de mejorar, lo cual implica procesos de acomodación, transformación estratégica y evolución que pueden llegar a afectar el clima organizacional.

El estudio mencionado se tomó en cuenta para la investigación, puesto a que menciona varios elementos relacionados con la variable clima organizacional, permitiendo ampliar el marco teórico, asimismo el metodológico que ayudan a la construcción del instrumento a emplear para la recolección de información e igualmente puede apoyar a sustentar el análisis de los resultados.

Seguidamente, se referencia a Acuña (2019), con el estudio titulado: "Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes y trabajadores de la Institución Educativa Politécnico Túpac Amaru, Chilca", la investigación fue presentada para optar al grado de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Nacional del Centro del Perú, en cuanto a su objetivo general fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los

docentes y trabajadores de la Institución Educativa Politécnico Túpac Amaru - Chilca. Entre sus dimensiones están la autorrealización, satisfacción laboral, involucramiento, monitoreo, comunicación y motivación. Basados en las teorías de Brunet (2013), Camargo (2010), Chiavenato (2017), entre otros.

El estudio fue abordado metodológicamente desde el enfoque cuantitativo, de tipo explicativa y descriptiva con un diseño descriptivo correlacional. El universo estuvo conformado por ciento veinte trabajadores del Colegio Politécnico Túpac Amaru, Chilca, entre docentes y personal administrativo, con una muestra de tipo censal, así mismo empleo la técnica de recolección de datos a través de un cuestionario conformado por veinticinco ítems, con escala tipo Likert, validado por cinco expertos en el área Recursos Humanos y metodólogos, arrojando una confiabilidad de 0.661 por tanto, el instrumento es confiable para su medición.

Los resultados señalan que existe una relación positiva y alta (0,762), con relación al clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes y trabajadores de la Institución Educativa Politécnico Túpac Amaru, Chilca. La organización se esfuerza por brindar al empleado una infraestructura adecuada, hay incentivos, actividades en conjunto para reafirmar la identidad, estos se van a sentir identificados y por tanto perciben sentimiento de pertenencia y orgullo a la institución.

Cabe concluir que, existe una relación positiva y alta entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes y trabajadores de la Institución Educativa Politécnico Túpac Amaru, Chilca. Así mismo, concluye que, a mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral habrá, por ende, mejores oportunidades para la organización y colaboradores.

El aporte que ofrece la anterior investigación tiene que ver con la teoría requerida para el desarrollo de las variables, dimensiones e indicadores. Sirviendo de apoyo con relación al tema a investigar para desarrollar los fundamentos teóricos, tal es el caso de la variable clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira.

Por su parte, Zans (2017) realizó un estudio titulado: “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la facultad regional multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN, Managua en el período 2016”, dicha investigación fue presentada para optar al grado de Master en Gerencia Empresarial en la universidad nacional autónoma de Nicaragua, su objetivo general es analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN, Managua, en el período 2016. En cuanto a sus dimensiones fueron liderazgo, estructura organizacional, cultura organizacional, niveles, cultura organizacional, satisfacción laboral, sustentado en las teorías de Chiavenato (2017), Ivancevich et ál (2009), Quintero et ál (2008), entre otros.

La metodología utilizada fue bajo un enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo, con un diseño de campo, el universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, en cuanto a la muestra se aplicó un muestreo no probabilístico tomando a 59 trabajadores y funcionarios. Como técnica de recolección de datos se recurrió a la encuesta, con todo y lo anterior se construyó un cuestionario, y logra ser validado por 6 expertos en el área de conocimiento, la confiabilidad se obtiene mediante el paquete estadístico Microsoft Excel 2010, arrojando una confiabilidad 0.80.

Como resultado se evidenció que un 96% de los sujetos encuestado respondieron afirmativamente que mejorar el clima organizacional incide de manera positiva en su desempeño laboral, un factor importante es la aptitud que tenga el personal al mejoramiento y la necesidad de contribuir con el desarrollo institucional. La mayoría de los directores y responsables de áreas coinciden en reafirmar los datos obtenidos, al responder de manera afirmativa que mejorar el clima organizacional incide positivamente en el desempeño laboral.

Entre las principales conclusiones se destacan la de motivar a las autoridades, jefes y a los responsables de áreas de trabajo para que contribuyan a lograr un

clima organizacional que sea favorable, óptimo, con altos niveles de euforia, entusiasmos, excitación y orgullo, además de eso se debe constituir de una manera permanente en las consultas, escuchar opiniones, sugerencias de la comunidad universitarias, permitiendo canalizarlas a través de los dirigentes hasta convertirlas en unas propuestas en los consejos universitarios, al mismo tiempo harían crecer el desempeño laboral en la facultad, motivando y generado un ambiente propicio para la productividad, evitando así en gran medida la toma de decisiones individuales y fortalecer la toma de decisiones colectivas.

El antecedente de referencia ha sido de ayuda para la investigación, ya que apporto ideas cerca de la variable clima organizacional, la cual contribuyó a la fundamentación de las teorías requeridas sobre los aspectos a considerar para el análisis del liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira como base fundamental para el desarrollo de la técnica de recolección de datos.

Seguidamente se encuentra el estudio titulado: “Factores del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” municipio Cardenal Quintero del estado Mérida”, presentado por Arenas (2017), para optar al grado de Magister en Educación en la Universidad de Carabobo, Venezuela; su objetivo general fue analizar los factores del clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús”, municipio Cardenal Quintero del estado Mérida. A través de las dimensiones factores del clima organizacional para el desempeño laboral y factores del clima organizacional que intervienen en el desempeño laboral, dicho estudio se sustentó en los basamentos teóricos de los autores Reid (2008), Koontz y Weihrich (2013), Fredlander (2012), entre otros.

La metodología utilizada en la investigación es bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con un diseño de campo, la población objeto de estudio estuvo conformada por 30 docentes, siendo la muestra de tipo censal, como técnica se utilizó la encuesta y el instrumento fue mediante un cuestionario estructurado por

32 ítems, dirigido a la población estudiada, dicho instrumento fue validado por tres expertos, arrojando una confiabilidad de 0.83, ubicándose en una alta confiabilidad.

Como resultado se evidenció que, en los factores del clima organizacional en el desempeño laboral, existe una carencia de liderazgo autocrático, democrático, motivación, comunicación asertiva, capacitación, manejo de personal, los cuales constituyen un factor determinante en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral dentro de la institución.

Se concluye que existe una alta relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como la existencia de un liderazgo participativo y no autoritario, de igual forma se estableció un clima favorable, aun cuando existen problemas de infraestructura e impuntualidad en el pago de las remuneraciones, siendo estos dos últimos, los factores más significativos a lo largo de la investigación.

Este estudio se consideró como aporte por cuanto sirvió a la investigación en el basamento teórico sobre la variable objeto de estudio los factores que influyen sobre esta, para dar respuesta al objetivo general de la investigación cómo se analiza el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional, La Guajira.

Por último, Panta (2019) efectuó el trabajo de investigación: "*Liderazgo gerencial y clima organizacional en la empresa Ailyn Auto Industries SAC, 2017*", presentada para obtener el título Magister en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad Peruana de las Américas, Perú, cuyo objetivo principal fue determinar la relación que existe entre las variables del liderazgo gerencial y el clima organizacional en la empresa Ailyn Auto Industries SAC, 2017. En cuanto a sus dimensiones se abordó liderazgo gerencial (autoritario, democrático y liberal) y clima organizacional (cultura de la organización, diseño organizacional y potencial humano), apoyado en las teorías de Fayol (1986), McGregor (1960), Lewin (1951), Likert (1969), Robbins y Judge (2009), Sandoval (2004), Amorós (2007), entre otros.

Metodológicamente, el estudio de investigación es de tipo básico, con diseño descriptivo -correlacional, de corte transversal no experimental, aplicando el método hipotético deductivo. La población de estudio estuvo conformada por 61 trabajadores de la Empresa Aylin Auto Industries S. A. C. – 2017, determinándose trabajar con el total de la población, para recopilar los datos se hizo en un momento único, utilizando el cuestionario de Liderazgo Gerencial de Kurt Lewin el cual esta normalizado por lo tanto no requiere validez por juicio de expertos, el cuestionario de Clima Organizacional de MINSa, con un nivel de confiabilidad del 0,893 comprobando que es una correlación positiva muy alta.

Como resultado, el estudio analizó que existe relación entre el estilo de liderazgo gerencial autocrático y el clima organizacional de la empresa Aylin Auto Industries S. A. C, según lo manifestado por los trabajadores hay correlación entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional, así mismo se encontró que referente a los niveles de percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Empresa, el 68,9% indica ser regular, el 31,1% manifiesta ser bueno.

Se concluye que existe una correlación entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional, demostrado según la percepción de los empleados de la empresa que la relación existente entre ambas variables influye en el liderazgo gerencial. Así mismo demostró, la relación existente entre la dimensión liderazgo gerencial autocrática y la variable clima organizacional, no es buena; por lo anterior, no tiene influencia. Por otro lado, no existe relación entre la dimensión de liderazgo gerencial democrático y clima organizacional, por último, corrobora que hay correlación entre la dimensión liderazgo gerencial liberal y clima organizacional.

Este estudio aporta a las dos variables, especialmente porque el título guarda similitud con el del estudio, lo que permite identificar autores para la variable liderazgo y clima organizacional, los aspectos metodológicos también contribuyeron, así mismo, es útil para el momento de hacer los análisis de los resultados de la investigación y en las conclusiones especialmente evidenciando o no la relación que tiene el liderazgo con el clima organizacional de la empresa.

2.1.2. Fundamentos teóricos

2.1.2.1. Liderazgo

El concepto de liderazgo no es nada novedoso, a principios del siglo pasado algunos autores trataron de definirlo y analizar sus implicaciones, los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad del líder, posteriormente los elementos conductuales de ese gerente, donde, debe de lograr cierto grado de integración de fuerzas viables y complejas.

De acuerdo con Robbins et ál (2013), el liderazgo se define como “lo que los líderes hacen, es el proceso de liderar a un grupo e influir en él para que logre sus metas”. Para Koontz et ál (2012), es el arte o proceso que influye para que las personas participen activamente, con entusiasmo hacia el logro de los objetivos propuestos, en teoría, no sólo se debe animar a las personas a desarrollar su trabajo con disposición, aptitud, sino también a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía que da entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia, la capacidad técnica, los líderes actúan para fortalecer que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades y habilidades.

Por su parte, Franklin y Krieger (2011) manifiestan que el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa orientada alcanzar objetivos y metas en cierta situación. El líder se enfoca en las personas, el equipo de trabajo de una manera influyente, orientando, direccionando el rumbo, convenciendo, comprendiendo, motivando, capacitando, dando ejemplo, innovando, con una visión de éxito que origine procesos; interesado en desentrañar el porqué de las cosas. Capaz de asumir riesgos, busca superar la cotidianidad, rompiendo la monotonía y pensando de manera estratégica.

Comparando los planteamientos de los autores en cuanto al liderazgo a criterio de Robbins et ál (2013), Koontz et ál (2012), Franklin y Krieger (2011) definen

liderazgo centrado en el hacer de los líderes. Es el proceso de liderar a un grupo e influir en él para que logre sus metas, influyendo en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. Sin embargo, Koontz et ál (2012) indican sólo se debe estimular a las personas a desarrollar disposición al trabajo, realizar sus actividades con entusiasmo y seguridad, afirmación contraproducente, porque el líder debe influir en la totalidad de los miembros de la organización.

Parafraseando, es una relación donde una persona, en este caso el líder, persigue influir en otras personas con el fin de cumplir con sus obligaciones laborales voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y el grupo, normalmente están altamente motivadas realizando esfuerzos en mantener elevados estándares de desempeño para ellos mismos y equipos.

Para efectos de la presente investigación se decidió tomar las teorías expuestas por Franklin y Krieger (2011), al manifestar que el líder debe guiar, motivar y convencer a los miembros, en el aspecto que indistintamente el escenario existente estos se sientan comprometidos e identificados con la estrategia, misión, visión y objetivos para el logro de los resultados esperados en la organización, en fin, poseer una perspectiva estratégica.

2.1.2.1.1. Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo se basa en las características de los líderes, tanto exitosos, como bondadosos o intransigentes, en fin, existen tendencias de estilos muy estudiados en la predicción de la eficacia en los resultados de quien ejerce el poder y la autoridad. Se encuentran varias categorías para comparar y evaluar si en el éxito o el fracaso de la gestión del gerente líder, hay una tendencia de que los líderes efectivos tienen intereses, capacidades y características de personalidad que hacen un líder menos efectivo.

De acuerdo con Robbins et ál (2013), en la Universidad de Iowa, Kurt Lewin y sus colaboradores realizaron uno de los primeros estudios sobre el comportamiento de liderazgo, en este trabajo, los investigadores exploraron tres comportamientos o estilos: autocrático, democrático, y laissez-faire. Para Koontz et ál (2012), “algunas de las primeras explicaciones para los estilos de liderazgo los clasificaban con base en cómo los líderes emplean su autoridad. Se consideraba que éstos aplicaban tres estilos básicos: el líder autocrático, líder liberal, el líder democrático o participativo”.

Por su parte, Franklin y Krieger (2011) expresan que cada situación puede dar lugar a cambios de roles entre el líder y los seguidores, lo cual es consecuencia de la direccionalidad de la influencia: en un grupo, una persona puede ser líder en las actividades laborales, las lúdicas, artísticas, entre otras, originado según las habilidades y fortalezas propias de cada persona, así el líder en cierta situación será seguidor en otras, referente a los estilos se mencionan el autocrático, situacional, participativo y coaching.

Interpretando la definición de liderazgo, puede afirmarse que liderazgo es el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes dentro de la organización, esto genera esperanza en los seguidores, confianza, refuerza la convicción en alcanzar la meta, asimismo, dentro del proceso de dirección los seguidores se sienten a gusto, estimulados, firmes y con vigor para contribuir con lo mejor de sí en cuanto a su marco de actuación.

En ese mismo sentido, los sustentos teóricos de Franklin y Krieger (2011), al exponer que los estilos son el autocrático, situacional, participativo y coaching, tomando en consideración que para este estudio se añade el indicador al liderazgo transformacional, donde, estos autores son los más cercano con sus teorías a la dimensión objeto de estudio. Con esta introducción se describen a continuación los tipos de liderazgo:

a) Liderazgo autocrático

Desde el nacimiento de las civilizaciones, posteriormente las organizaciones, han mantenido esquemas conservadores, así como ortodoxos, en cuanto a la toma de decisiones y uso de la autoridad por parte de la dirección con respecto a los subordinados, en cualquier caso, pudiese ser accionistas, gerentes, jefes, supervisores, al momento de dar una orden buscan la obediencia, ofreciendo advertencias o beneficios a los supeditados.

Para, Robbins et ál (2013), un estilo autocrático “es aquel en el que el líder tiende a centralizar la autoridad, a dictar métodos de trabajo, a tomar decisiones unilaterales, así como a limitar la participación de los empleados.” Por su parte, Koontz et ál (2012), manifiestan que el líder autocrático “ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.”

A su vez, Franklin y Krieger (2011) afirman que este estilo de liderazgo suele encontrarse en los entornos en donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma las decisiones personales en nombre del grupo. En consecuencia, no permite que los miembros de éste participen de manera alguna en las decisiones. Este tipo de poder es muy riesgoso cuando es ejercido en una forma sutil, cuando el líder aduce actuar por bien del grupo, simula entregar a sus integrantes privilegios de voz y voto, cuando en realidad lo dirige con el fin de permanecer con el poder en sus manos y de seguir actuando bajo sus propias decisiones.

Este estilo de liderazgo puede constituir una amenaza en la vida democrática y la participación organizacional, debido a que el grupo estaría sometido a un alto grado de control. El líder puede recurrir a diferentes estrategias con el fin de mantener amigos o informantes dentro del grupo, fomentar la oposición entre las fracciones que haya en el mismo motivando a través del debate, las cuestiones de menor relevancia, mientras las importantes son sujetas a decisión por la estructura de poder ejercida.

En este sentido, esta investigación fija posición con los postulados de Franklin y Krieger (2011), donde plantea que las decisiones tomadas por el líder son unilaterales, limita o extingue la participación de los demás miembros de la organización, donde da órdenes esperando cumplimiento irrestricto, centralizando la autoridad, poder y responsabilidad sobre este líder dogmático con el fin de obtener resultados propuestos en nombre del grupo. Interpretando desde la óptica de la investigadora, el liderazgo autocrático se basa en centralizar el proceso de toma de decisiones en un solo individuo, evita la participación de los miembros en cualquier área, donde son subordinados, es una persona que impera y domina, otorgando recompensas o castigos según fuese el caso, con el fin de obtener resultados favorables de su gestión dentro de la organización.

b) Liderazgo situacional

Actualmente las organizaciones se enfrentan a los distintos cambios provenientes del macroentorno, donde la directiva debe anticiparse a las distintas situaciones o escenarios que puedan ocurrir en la misma, es allí donde la función del líder radicaría en dar instrucciones a sus seguidores o subordinados sobre las funciones a ejecutar para el logro de los objetivos, utilizando el apoyo hacia ellos en aras de cumplir con sus responsabilidades.

Según, Robbins y Judge (2013), este estilo “se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la disposición de los seguidores,” es decir que van encaminados al grado de motivación y cuan capaces son de realizar una actividad asignada. Este estilo se basa en el análisis de si los seguidores son incapaces o no están dispuestos a realizar una tarea, es allí donde el líder necesita darles instrucciones claras y específicas; si los seguidores están dispuestos, el líder simplemente muestra una gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores.

Añade el autor, muchas veces encontramos una compenetración con relación al logro de los deseos del líder, si los seguidores son capaces y no están dispuestos,

el líder debería implementar una estrategia de aplicación de un estilo participativo, acompañamiento y apoyo, posteriormente si los seguidores son capaces y están dispuestos, el líder no requiere de mucho esfuerzo al alcanzar los logros propuestos.

Señala, Hellriegel y Slocum (2010), que es un método de liderazgo que sostiene que los líderes entienden su propio comportamiento. El líder debe juzgar con propiedad o conocer intuitivamente el nivel de madurez de sus seguidores y aplicar entonces un estilo de liderazgo que convenga a ese nivel, debe existir una disposición de los seguidores en asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

Asimismo, Franklin y Krieger (2011) mencionan la teoría de liderazgo acorde con las situaciones y contingencias, basadas en la relación entre las fuerzas del líder, los subordinados y las características propias de la situación elaborada originalmente por Tannenbaum y Schmidt, aunque luego fue complementada por otros investigadores, que se basan en el análisis de las fuerzas en interactuar para luego condicionarse a una situación determinada. Las variables en cuestión son:

- La fuerza del líder: caracterizada por su personalidad, el grado de tolerancia frente a la incertidumbre, su forma de liderar, de comunicarse, su capacidad para asumir riesgos, afrontar presiones y desafíos que se presenten en la marcha, de decidir, delegar, motivar. de articular; estar en el momento, en la circunstancia que se le necesite, su don de ubicuidad, capacidad para estar conectado, comunicado y en sintonía con los seguidores en el momento preciso.
- La fuerza de los subordinados: conformada por sus características específicas dadas por su experiencia, el entrenamiento para enfrentar situaciones adversas, su nivel de profesionalismo, competencias, predisposición en asumir responsabilidades, a participar; por su grado de tolerancia a la incertidumbre; sus valores predominantes; su nivel de autonomía y dependencia, del mismo modo también su comprensión de las tareas en el dominio de competencias dentro los procesos organizacionales.

- Las fuerzas y características de la situación: esto corresponde al análisis de los escenarios, la cultura, estructura, los tipos de grupos o equipos, el entorno y el clima organizacional; los procesos, tareas, tiempos de realización, el grado de cohesión alcanzado por ellos y están inmerso sobre todo por aquellos factores externos que inciden dentro de una organización.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, en cuanto al liderazgo situacional los autores consultados presentan ciertas discrepancias, para Robbins y Judge (2013), este estilo consiste en determinar si los seguidores son capaces o están dispuestos a realizar una tarea, a su vez, Hellriegel y Slocum (2010), lo plantean desde la perspectiva del comportamiento, donde, se debe conocer el nivel de madurez de sus seguidores, por su parte, Franklin y Krieger (2011) mencionan la teoría de liderazgo de acuerdo a las situaciones y contingencias.

Es decir, el liderazgo situacional está caracterizado por la interacción de las fuerzas provenientes de la dirección, de los subordinados y los elementos característicos de la situación o contexto, involucra aspectos desde los procesos decisorios, motivacionales, comunicacionales, el compromiso, habilidades y la experiencia de los miembros con relación a la situación actual del macroentorno con respecto a la organización.

En este sentido, esta investigación fija posición con los postulados de Franklin y Krieger (2011), quienes plantean que el líder dentro de la dirección debe ubicarse en el contexto, situación o escenario y de allí depende el enfoque estratégico a utilizar, tomando en consideración el comportamiento de los seguidores, su preparación y madurez para que estos efectúen las actividades encomendadas logrando los objetivos planteados.

c) Liderazgo transformacional

Las últimas tendencias del liderazgo, presenta un exponente representativo del transformacional, con énfasis en el capital humano, donde son involucrados, permitiéndoles participar, valorando las capacidades de cada uno, orientándolos en

el quehacer diario, creando un ambiente armónico, propicio al cambio desde cada seguidor hasta los grupos en la organización, para el logro de los objetivos estipulados.

Según Robbins y Judge (2013), los líderes transformacionales “son más eficaces porque son más creativos, pero también alientan a sus seguidores a ser más creativos, las empresas que cuentan con líderes transformacionales muestran una mayor descentralización de la responsabilidad, los gerentes son más proclives a correr riesgos”. Donde, los planes de remuneración van dirigidos a los resultados de largo plazo, facilitando un espíritu corporativo, estos también exhiben un mayor acuerdo entre los altos directivos acerca de las metas de la organización, lo que a su vez genera un mejor desempeño organizacional.

Señala Hellriegel y Slocum (2010), que el liderazgo transformacional se refiere “anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende”, este estilo de liderazgo suele estar en todos los niveles de la organización: grupos, áreas o departamentos y divisiones dentro de una organización. Los componentes del liderazgo transformacional están relacionados principalmente con los seguidores y son: el estímulo intelectual, la motivación inspiradora, la influencia idealizada y la consideración individualizada.

Por su parte, Ivancevich et ál (2009), expresan que este tipo de liderazgo motiva a los seguidores a trabajar por metas en lugar del interés propio de corto plazo, por el logro y la autorrealización en lugar de la seguridad; es capaz de expresar una visión clara con el fin de inspirar a los demás a esforzarse para lograrla, basándose en la anticipación de los distintos escenarios, donde, el líder apunta a todos los miembros, generando crecimiento y satisfacción.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, los autores utilizados como referencia teórica para el indicador liderazgo transformacional, Robbins y Judge (2013) expresan que este tipo de líderes utilizan la creatividad para el logro de los

objetivos, mientras, Hellriegel y Slocum (2010), e Ivancevich et ál (2009) manifiestan que estos líderes se anticipan al futuro obteniendo buenos resultados, cuando expresan una visión clara al lograr inspirar a los demás.

En otras palabras, el liderazgo transformacional, invita a los miembros a participar en los procesos de decisión, fomenta la creatividad, inspira confianza desde los seguidores al líder, estimula el compromiso institucional, prevaleciendo la empatía con altos niveles de comunicación, adaptándose a los cambios provenientes del macroentorno, este estilo se acomoda a las necesidades del contexto organizacional.

En relación con el basamento teórico utilizado, esta investigación fija posición con los planteamientos de Robbins y Judge (2013), la palabra clave es la creatividad, asimismo, busca la manera de descentralizar las responsabilidades, las decisiones, creando un acuerdo entre la dirección con respecto a los objetivos organizacionales, generando un desempeño por parte de los miembros con resultado favorable.

d) Liderazgo coaching

El coaching ha sido el elemento de más rápido crecimiento en el desarrollo del liderazgo en los últimos años, al comprender aspectos relevantes donde está encaminado a las personas y las adaptaciones que estas tienen a los cambios generados dentro del entorno en donde ellos se desenvuelven con el menor trauma posible, al desarrollar al gerente como líder coaching esas potencialidades del individuo generaran un mejor desempeño en la organización por materializar su visión e influir en los otros colaboradores.

Afirma Castillo (2012), que el coaching es un proceso en el cual dos o más personas interactúan, estableciendo una relación en la que una de ellas ayuda a la otra entrenándolo a conseguir sus objetivos, el líder coach debe ser capaz de generar y sostener una relación de confianza, confidencialidad con cada individuo, su interés debe centrarse en ayudar al individuo a pensar, desarrollar y maximizar

sus propias competencias, la persona entrenada no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por él, debe evitar transmitirle su experiencia propia con el fin de no subestimar a la persona como tal.

El coaching o dirección y el liderazgo comparten un principio común: ambos ayudan a encontrar el camino hacia el logro de una meta. Según Launer (2008), (citado por Franklin y Krieger, 2011), el coaching se define como “el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad”.

A su vez, Franklin y Krieger (2011) mencionan, que el coach acompaña a individuos, grupos y organizaciones en sus procesos de cambio, utilizando técnicas de mejoramiento de su desempeño personal, profesional, equipo y organizacional. Busca actuar sobre coherencia, valores, relaciones, con el fin de construir redes, que enfoquen líneas de misión, visión, valores comunes en pro del desarrollo institucional. Además, ayuda a enfrentar los procesos de cambio, interfiriendo en la interpretación de la realidad de las personas que la conforman, se reinventen a sí mismas en dicho contexto en el caso de los líderes, redefinan la posición de sus seguidores, grupos, equipos, preparándolos para la acción y el emprendimiento.

Con referencia a lo anterior, tomando las referencias de los autores consultados estos divergen en cuanto al liderazgo coaching, para Castillo (2012), el interés centrar en ayudar a desarrollar y maximizar las competencias del individuo, por su parte, Launer (2008) se refiere al desarrollo potencial de las personas y de los equipos, Franklin y Krieger (2011) dicen que este estilo de liderazgo persigue que el individuo se reinvente a sí mismo.

En otras palabras, el liderazgo puede definirse en términos muy similares, donde, el líder es un coach, al aplicar un conjunto de técnicas de coaching adecuadas permite desarrollar personas y equipos en las organizaciones, especialmente apropiadas para entrenar líderes y ejecutivos con el fin de garantizar el proceso de cambio organizacional, redireccionándose día a día en aras de obtener los resultados esperados.

En efecto, se fija posición con los sustentos teóricos de Franklin y Krieger (2011), donde este manifiesta que el coach guía a los miembros de la organización en la adaptación del cambio, tomando en cuenta la misión y visión institucional, del mismo, ajustándose al contexto de la realidad actual, para obtener el mayor potencial del líder gerente basado en las competencias de este, obteniendo un resultado positivo en cuanto a las relaciones con los seguidores.

2.1.2.1.2. Habilidades del líder

El líder para ser buen líder debe presentar ciertas características peculiares en el manejo del poder mostrando firmeza y seguridad en las distintas situaciones presentadas dentro de la organización, desde una toma de decisión común y corriente, hasta poseer una visión más allá de los distintos escenarios y así lograr los objetivos dentro de la misma, estas pueden ser intrínsecas en el individuo o a través de la formación empresarial.

Según Robbins y Judge (2013), una manera de considerar lo que hacen los gerentes consiste en fijarse en las habilidades o competencias que necesitan para alcanzar sus metas, los investigadores han identificado varias aptitudes que distinguen a los gerentes eficaces de los ineficaces, entre ellas las aptitudes técnicas, habilidades humanas y destrezas conceptuales.

Afirma, Koontz et ál (2012), que existen tres tipos de habilidades de los administradores siendo estas las habilidades conceptuales, humanas y técnicas, agregando una cuarta, la de diseñar soluciones, la importancia relativa de las mismas puede ser distinta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional mostrando firmeza y seguridad hasta poseer una visión de los distintos escenarios y lograr obtener los objetivos propuestos.

A su vez, Franklin y Krieger (2011) mencionan la importancia del nivel educativo y la experiencia adquirida por los administradores a lo largo de su vida profesional en el desarrollo de las habilidades que permitan cumplir los resultados demandados por la organización con el objetivo de posicionarse y lograr ventajas

competitivas sustentables. Las habilidades mencionadas pueden integrarse en tres categorías clave, las conceptuales, de trato personal y técnicas; el desarrollo alcanzado por el gerente en las mismas depende de su trayectoria, experiencia y posiciones que ha ocupado en la jerarquía dentro de la organización.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, los autores consultados, coinciden que las habilidades gerenciales son competencias necesarias para los gerentes al momento de fijar sus metas, clasificadas en tres perspectivas las conceptuales, de trato personal y técnicas, permitiendo el logro de los objetivos exigidos por la organización.

Cabe decir, el líder dentro de una organización a pesar de poseer conocimiento en materia gerencial, indistintamente si proviene de una formación académica o producto de la práctica, para un buen manejo de ese conglomerado gerencial que involucra elementos como planes, estrategias, toma de decisiones, motivación, debe poseer un conjunto de habilidades que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados, desde la perspectiva conceptual, interpersonal y técnicas.

En este propósito, esta investigación fija posición con los sustentos teóricos de Franklin y Krieger (2011), quienes categorizan las habilidades del gerente en conceptuales, de trato personal y técnicas, asimismo, al aplicarlas correctamente tendrá un manejo adecuado con los miembros, donde el nivel de progreso alcanzado por el gerente va a depender de su recorrido y de los distintos logros obtenidos dentro de la organización.

a) Habilidad interpersonal

En toda organización el trato personal es importante debido a que el mismo facilita la interacción entre todos los miembros, indistintamente de su jerarquía, más aún en el nivel estratégico gerencial, donde las relaciones interpersonales entre gerente y subordinado, al ser las más apropiadas facilitan la comunicación, propician la

armonía, la fraternidad entre los miembros, con el fin de evitar incomodidades entre ellos, que obstaculicen el logro de los objetivos.

Sostienen Robbins y Judge (2013) que las habilidades de trato personal pueden lograr entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto a nivel individual como en grupo, es lo que define las habilidades humanas. Muchas personas son eficientes en lo técnico, pero quizás no poseen habilidades de escucha y sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos.

Los gerentes pueden lograr objetivos a través de otras personas, siempre y cuando cuenten con buenas habilidades humanas. Por su parte, Koontz et ál (2012) consideran a las habilidades humanas útiles en las interacciones frecuentes con subordinados. Para reforzar este criterio, Franklin y Krieger (2011) afirman que “tienen que ver con la interacción efectiva con las personas, la capacidad de trabajar bien con los demás, de manera individual como en grupo, exige mostrar una actitud positiva, respetarlos, expresar verbalmente y por escrito las ideas, así como, saber negociar.”

Después de las consideraciones anteriores, en cuanto a la conceptualización de las habilidades de trato personal existen ciertas diferencias en cuanto a la postura de los autores, Robbins y Judge (2013), este permite entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas. Por su parte, Koontz et ál (2012) manifiestan las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados, finalmente, Franklin y Krieger (2011) indican que tienen que ver con la interacción efectiva con las personas, la capacidad de trabajar bien con los demás.

Parafraseando al igual que las habilidades conceptuales, las habilidades interpersonales son adquiridas mediante la formación y el aprendizaje, pero también a través de la experiencia y el discernimiento de las áreas propias de la organización, lo cual sólo es posible estando en contacto periódico con las

decisiones o esquemas conducentes a la obtención de resultados concretos de acuerdo con su objeto de creación, así la táctica y las capacidades centrales.

En efecto, Franklin y Krieger (2011) manifiestan que las habilidades interpersonales son nutridas por el conocimiento de las áreas de formación y técnicas, originadas a través de la constante ejecución de decisiones en materia gerencial para el empleo correcto de los recursos humanos, financieros y tecnológicos como columna a otras áreas en la organización.

b) Competencias técnicas

La competencia técnica se refiere a el conocimiento en ciertos aspectos organizativos, como suma de esfuerzos para el cumplimiento de una meta establecida, la experiencia adquirida en la implementación de todo tipo de medidas para mejorar el rendimiento, pericia en cuanto a realización de tareas en empresas del mismo sector, la capacitación, formación o adiestramiento obtenido por los miembros con fin de realizar las actividades con eficiencia.

Robbins y Judge (2013) “lo denominan aptitudes técnicas que incluyen la capacidad de aplicar el conocimiento y la experiencia especializada, cuando las destrezas que poseen los profesionales frecuentemente concentran las habilidades que han adquirido en el transcurso una educación formal extensa.” Desde ese punto de vista, los profesionales no tienen el monopolio de la pericia técnica, no todo es aprendido en las escuelas o con programas formales de capacitación, sino en la marcha de la realización del trabajo que se le asigne. El asumir un trabajo requiere conocimiento especializado para el buen desarrollo de este, muchos individuos en el trabajo refuerzan su habilidad técnica.

Por su parte, Koontz et ál (2012) expresan que las habilidades técnicas son de máxima importancia para los supervisores. Sostienen, Franklin y Krieger (2011), que estas habilidades “involucran el conocimiento y la experiencia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias que se utilicen dentro del cargo o área específica que ocupa el administrador en la organización.” Para que un

administrador sea efectivo es indispensable el dominio equilibrado de sus habilidades conceptuales, trato personal y nuevas técnicas permitiéndole alcanzar los resultados deseados, la carencia de una de ellas o la utilización inadecuada, conllevan a la pérdida de la cohesión e impiden el logro del impacto buscado.

En cuanto a las habilidades técnicas los autores consultados presentan coincidencias significativas, sin embargo, Robbins y Judge (2013) lo denominan aptitudes técnicas, incluyen la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializada. A su vez, Koontz et ál (2012) expresan que son de máxima importancia para los supervisores. Por otra parte, Franklin y Krieger (2011) corresponden al conocimiento y experiencia en determinados procesos o técnicas inherentes al cargo.

Parafraseando a los autores anteriores, las competencias técnicas abarcan las nuevas preparaciones del gerente en cuanto a nuevas rutinas, técnicas novedosas, conducción de programas, implementación de herramientas, que permitan divulgarse a los subordinados, donde, estos puedan destinarlos en las distintas áreas funcionales de la organización.

A los efectos presentes, la investigación fija posición con los basamentos teóricos de Franklin y Krieger (2011), donde contempla que las competencias técnicas involucran la experiencia, así también el conocimiento de métodos, técnicas, situaciones de trabajo, producto de la práctica adquirida, apoyado por la capacitación de acuerdo con la posición jerárquica correspondiente, seguido de una interacción con el entorno.

c) Competencia conceptual

La competencia conceptual en la actualidad es primordial en la integridad de un líder para su buen desenvolvimiento, donde deben existir dos fuentes capaz de transmitir ese conocimiento en el individuo, la primera proveniente de la formación académica antes del ingreso a la organización, así como durante la permanencia de esta, la

segunda, es la función de capacitación para el gerente, líder o personal controlado por medio de encuentros, charlas, talleres, cursos, entre otros.

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), los gerentes deben tener la capacidad intelectual de analizar y diagnosticar las situaciones complejas presentadas en el día a día, dichas tareas requieren destrezas conceptual encaminadas en la toma de decisiones asumidas por los gerentes una vez identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución, evalúen dichas alternativas y seleccionen la mejor opción de un curso de acciones, estos deben ser capaces de estructurar un plan de acción y llevarlo a cabo, la habilidad en integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo, también es una destreza conceptual en los gerentes actualmente.

Señala Koontz et ál (2012), que “las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados.” De otro lado, Indican Franklin y Krieger (2011), que las habilidades conceptuales se demuestran en la medida que la capacidad de pensar y forjar abstracciones sobre situaciones reales o teóricas, contemplan a la organización como un todo, es representar las situaciones y las relaciones existentes entre sus partes, visualizar la manera de la interacción de la organización en su propio entorno, asimismo concebir las causas y efectos al formular diagnósticos respecto a una situación determinada.

Agrega el autor, la educación formal y la capacitación no formal juegan un papel importante al momento de adquirir habilidades conceptuales, los estudios a nivel técnico, de licenciatura o posgrado en administración general, estratégica, del conocimiento, de operaciones, por procesos, por valores y por competencias, aunados a los conocimientos en finanzas corporativas, marketing estratégico, tecnología de la información, inteligencia de negocios y sistemas de información, son indispensables para el buen desempeño de los administradores dentro de las organizaciones.

De acuerdo con los razonamientos realizados, los autores estudiados presentan coincidencia a grandes rasgos en cuanto a la definición de habilidades

conceptuales, sin embargo, para Robbins y Judge (2013), los gerentes deben tener la capacidad intelectual de analizar situaciones complejas, dichas tareas requieren una destreza conceptual. Por su parte, Koontz et ál (2012) refieren que las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados y Franklin y Krieger (2011), demuestran en la capacidad de pensar y forjar abstracciones sobre situaciones reales o teóricas, contemplar la organización como un todo.

Es decir, las habilidades conceptuales hacen referencia a la capacidad de un gerente según sus pensamientos y conocimientos, que permitan afrontar circunstancias complejas, con la finalidad de escoger la mejor alternativa ante situaciones dentro de la empresa, es un rasgo diferenciador en la toma correcta de las decisiones, particularmente en los procesos de planificación y organización.

En este sentido, esta investigación fija posición con los postulados de Franklin y Krieger (2011), dado que expone, las organizaciones tienden a enriquecer las habilidades de su jerarquía administrativa promoviendo la colaboración constante en eventos de formación, capacitación, desarrollo y actualización, donde, se integre al conocimiento conceptual de los gerentes, representando un valor agregado, además de poseer conocimientos académicos.

d) Competencia comunicativa

La comunicación conduce a orientar las acciones, modificando los comportamientos, actitudes, percepciones, representaciones y conocimientos. A su vez, influye en el modo de decidir, modelar y normar conductas, asimismo, la manera como los miembros se expresan ante sus compañeros, produciendo una respuesta entre las partes, generando una retroalimentación que conlleve a una interacción social en la organización.

Fundamentalmente, la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, quien debe entenderla. En su sentido más amplio, Koontz y Weihrich (2013), afirman que el propósito de la comunicación en una empresa es

efectuar un cambio, es decir, influir en las acciones encaminadas a su bienestar. Además, es esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones debido a que integra las funciones administrativas.

Por añadidura, el autor refiere la necesidad, del proceso de comunicación en aras de difundir las metas, trazar planes, organizar los recursos dados, crear un clima en que las personas colaboren; además, facilita las funciones administrativas y relaciona la organización con su ambiente externo, a través, de la retroalimentación de información los administradores o líderes se concientizan acerca de las necesidades de todos los actores involucrados,

Para Franklin y Krieger (2011), la comunicación es un proceso de interacción social por medio de símbolos y enunciaciones que puede ser interindividual, intergrupala, intraorganizacional o interorganizacional. Es una acción enfatizada en buscar influir en las visiones, opiniones, fundamentos, comportamientos de otro u otros utilizando el lenguaje, incluido el emotivo y expresivo como canal de interrelación entre los seres humanos.

Por otra parte, Münch y García (2017) expresan la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. En efecto, quien ejerce la función directiva para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces, cualquier información errada crea confusiones, que disminuyen el efecto rendidor del grupo y van en contra del logro de los objetivos.

Después de las consideraciones anteriores, los autores consultados Koontz y Weihrich (2013), Franklin y Krieger (2011) y Münch y García (2017) coinciden en que la comunicación permite difundir las metas, trazar planes, organizar los recursos dados, crear un clima colaborativo entre las personas, la estrategia gerencial permite cohesionar grupos en la organización, ejerciendo la función directiva para iniciar sus planes.

En otras palabras, el sentido esencial del concepto de comunicación dentro de la organización es el suministro de información en todos los niveles, derivando en la empresa en un adecuado desarrollo estableciendo los canales correctos con el fin de que fluya el contenido en la dirección deseada, evitando la tergiversación de la información, cimentado en la forma de expresarse desde la perspectiva emocional para una adecuada interpretación por quien lo recibe.

Lo anteriormente expuesto toma como referencia las teorías expuestas por Franklin y Krieger (2011), al manifestar es una acción que busca influir las visiones, opiniones, fundamentos, comportamientos de los miembros utilizando el lenguaje, incluido el emotivo y expresivo como canal de interrelación, buscando la manera de abordar la relación entre la locución utilizada en la organización, con respecto a la retroalimentación generada en la misma.

e) Motivación

En un mundo tan complejo y competitivo, para las organizaciones es esencial asegurar la participación entusiasta de todos sus empleados, de manera que se pueda aumentar la productividad y creatividad a largo plazo, conllevando a la innovación, perseverando la empresa ante los cambios, con una estrategia sostenible y con resultados esperados, convertidos en objetivos materializados por los miembros de esta, de allí la importancia de la motivación.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2013), es un término general aplicado a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. A su vez los administradores que motivan a sus subordinados inciden positivamente a que estos satisfagan esos impulsos, anhelos, deseos, necesidades y los induce a comportarse de manera para la organización.

Desde el punto de vista situacional y de desarrollo humano, Franklin y Krieger (2011) aplican a los objetivos y valores más inmediatos que la persona tiene en relación con su trabajo mismo pudiendo estar o no íntimamente ligados a las necesidades sociales o biológicas aprendidas, cambiando de manera notable de un

individuo a otro según la edad, etapa de desarrollo y la interacción establecida con los distintos grupos o equipos de la organización donde interviene.

Indica Bateman y Snell (2016), que son las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona. Por esta razón, entender las causas que generan los comportamientos de las personas dentro del trabajo no es tarea fácil para los administradores, actualmente se viene ampliando el conocimiento de este término con el fin de proporcionarle a los líderes técnicas prácticas y eficaces que contribuyan a aumentar el rendimiento personal.

Es por ello, que motivar, en su acepción más sencilla, significa mover, conducir, impulsar la acción. Conciben Münch y García (2017), que la motivación es la labor más importante de la dirección y a la vez es la más compleja, pues a través de ella se logra buena ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados en el cumplimiento de las actividades de una manera racional y eficiente.

En los marcos de las observaciones anteriores, los autores consultados discrepan en cuanto a la conceptualización de motivación, para Bateman y Snell (2016), es la fuente interna de la energía que empuja a los individuos; mientras, Franklin y Krieger (2011) se refieren a los objetivos y valores más inmediatos que la persona tiene en relación con su trabajo; finalmente, Münch y García (2017) lo visualizan desde la perspectiva de la dirección para el logro de los objetivos organizacionales.

Cabe decir, la motivación es un factor que contribuye al reconocimiento de una persona como líder en la empresa, estimular a otro actuar hacia la dirección deseada, al conocimiento de este elemento en los seres humanos es de suma importancia para el directivo de un equipo, ya que debe crear las condiciones necesarias en la autorrealización del trabajo, condición sine qua non de un gerente conocer las necesidades de sus subordinados.

Para efectos de la presente investigación se decidió tomar las teorías planteadas por Franklin y Krieger (2011), manifestando que la motivación se sintetiza en la fuerza o fuente de energía que influye directamente en los individuos, ocasionados por factores exógenos, provenientes de acciones del proceso de dirección a través de los líderes de una organización para el logro de las metas, es esencial en el proceso de dirección y la fuerza interna de cada individuo.

f) Trabajo en equipo

Dentro de las organizaciones las actividades de baja complejidad o propiamente individuales no se estructuran en equipos porque se le asigna o se destina a la tarea propiamente específica; contrario, a la realización de labores complejas las cuales requieren tener una buena estructura de equipo que desarrolle la creatividad, el aprendizaje organizacional y los equipos que tengan competencias que le permitan abordar la tarea con eficiencia.

Según Robbins et ál (2013), los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros aúnan esfuerzos con el fin de realizar una actividad y lograr alcanzar una meta común, utilizando una sinergia positiva, responsabilidad individual, así como las habilidades complementarias requeridas, esto aclara por qué muchas organizaciones han reestructurado sus procesos de trabajo en torno a equipos, donde, los gerentes buscan una unión positiva del grupo que ayude a la organización a mejorar su desempeño encaminado al logro de la meta esperada.

Por su parte, Franklin y Krieger (2011) expresan que es un grupo real cuyos miembros interactúan entre sí, integrado por colaboradores que forman parte de una unidad de gestión en busca de alcanzar los resultados dentro la organización, sus miembros ocupan puestos interrelacionados en una área claramente definida y su composición suele ser fija, compartiendo ciertos objetivos que guían sus acciones, a través del desarrollo de una actividad cuyo resultado es un producto o un servicio entregado en cierto tiempo.

A su vez, Hellriegel y Slocum (2009) señalan que es un equipo lo constituye un número de empleados que poseen competencias complementarias, entre ellas las habilidades, capacidades y conocimientos, comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas consideradas mutuamente responsables, la esencia de cualquier equipo este forjado en el compromiso compartido de los integrantes en el desempeño colectivo con fin el de cumplir la meta.

Cabe decir, son la unidad mínima de trabajo en una organización, por encima de la persona observada en la individualidad, ellos son la clave de lo más intangible en el desempeño organizacional, representan un puente en cuanto a el modo de relacionarse de las personas, son un modo de laborar para la consecución de los objetivos y resultados, de los anteriores se fija el conocimiento y la capacidad de aprendizaje organizacional.

De lo anteriormente expuesto, se referencian las teorías de Franklin y Krieger (2011), al considerar que los miembros interactúan entre sí, estos se componen de empleados que forman parte de una unidad de gestión, proporcionando resultados a la organización, dirigiendo la cultura, desarrollando la motivación, donde, el trabajo en equipo es un grupo organizado con metas claras orientadas alcanzar los objetivos propuestos.

2.1.2.2. Clima organizacional

El ambiente donde un individuo labora cotidianamente, el trato que un miembro con funciones directivas con respecto a los supeditados, la relación en conjunto, incluyendo actores externos, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un lazo o un impedimento para el buen desempeño de la empresa como tal o de grupos que intervienen en ella, también puede ser un elemento de distinción e influencia en la conducta de los involucrados.

Indica Chiavenato (2017), que “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.” Como una consecuencia del concepto de motivación a nivel individual surge el concepto de clima organizacional en cuanto al nivel institucional, haciendo referencia a un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones, donde los individuos están continuamente en un proceso de adaptación a diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual, esta adaptación no se restringe a la satisfacción de las necesidades básicas, también comprenden la satisfacción correspondiente al ámbito social, de estima y autorrealización denominadas necesidades superiores.

A su vez, Brunet (2013) afirma que el clima organizacional “constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad”, contribuyendo como componente multidimensional de elementos dentro del proceso, diseño y estructura organizacional, guiando el estilo de liderazgo y habilidades del gerente.

Por su parte, Guízar (2013) refiere al carácter positivo o negativo del entorno laboral, su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización. Los elementos de un programa típico de clima en el trabajo comprenden aspectos como la comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de éstos en el diseño de los puestos.

Tomando en consideración los autores consultados en cuanto al clima organizacional estos coinciden, en la percepción que tienen los miembros de una organización influyendo en su comportamiento, interviniendo en el desempeño, armonía, rendimiento, conflictos, habilidades, interrelaciones de las personas; con respecto a los resultados esperados dentro de la misma.

Interpretando, el clima organizacional es la percepción de como el individuo se siente en su lugar de trabajo, soportado en el ambiente que lo rodea, donde, la

percepción depende, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, de allí el clima en el trabajo refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Con relación al basamento teórico utilizado, este estudio fija posición con los planteamientos de Brunet (2013), al exponer al clima organizacional como el conjunto de características intactas que representan una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la conforman, pudiendo ser capaz de intervenir en la productividad, eficacia y eficiencia organizacional.

2.1.2.2.1. Estructura organizacional

Por medio del diseño de la estructura organizacional, la dirección establece las expectativas de los individuos y los grupos con el fin de lograr los propósitos dentro de la organización; para alcanzarlos, hay que realizar las cargas de trabajo por medio de la división de este, departamentalización y coordinación, donde, la estructura como marco de actuación de las distintas actividades y tareas de cada miembro, permite el cumplimiento de las metas.

Por lo anterior, Robbins y Judge (2013) la definen como la manera en la cual están divididas las actividades en los diferentes puestos de trabajo, agrupan y coordinan formalmente, los gerentes deben considerar los seis elementos fundamentales requeridos en un buen diseño de la estructura dentro de una organización como lo es la especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización, descentralización y formalización.

Asimismo, Robbins et ál (2013) afirman que esta se crea a través de una función gerencial dentro de la organización, cuando un gerente implementa cambios en la estructura, se está llevando a cabo el diseño organizacional, donde implica tomar decisiones acerca del desarrollo de los trabajos especializados, las reglas, guías, en las conductas de los empleados y el nivel de toma decisiones.

Por su parte, Ivancevich et ál (2009) refieren que es un factor importante influyente en el comportamiento de los individuos y grupos integrantes de la organización, las nuevas reglas de operación en el ambiente global de los negocios actuales prestan mucha importancia a las consideraciones de estructura y diseño, donde, los directores enfrentan diversas posibilidades estructurales.

Después de las consideraciones anteriores, los autores consultados en relación con la estructura de la organización coinciden en afirmar que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan, donde, toman decisiones acerca del cómo deberán ser los trabajos especializados, influyendo en la conducta de las personas y lo grupos que conforman la organización.

Cabe decir, todas las organizaciones indistintamente de su naturaleza o tamaño poseen estructura orgánica, caracterizándose por ser un marco donde se aglutinan las funciones, tareas, actividades y deberes asumidas por los miembros con responsabilidad, supeditados bajo una jerarquía de mando, coordinados con el resto de las áreas de la organización de acuerdo con la especialización de cada trabajador.

Lo anteriormente expuesto toma como referencia las teorías de Robbins et ál (2013), quienes manifiestan que la estructura de la organización se crea a través de una función gerencial dentro de la organización, interactuando con el diseño organizacional, basados en el proceso del contexto de la administración, involucrando personas, grupos, actividades, funciones, deberes, jerarquía y coordinación.

a) Coordinación

Hoy por hoy las organizaciones, efectúan el proceso de organización desde la división de la carga de trabajo a través de la departamentalización por funciones, bajo una cadena de mando superior, finalizando con la coordinación, donde esta debe soportarse en un todo armonioso, congruente y sistémico, permitiendo el logro

de los objetivos empresariales entre las distintas unidades funcionales que la conforman.

Según Münch y García (2017), nace de la necesidad de sincronizar los esfuerzos con el fin de realizar eficientemente una tarea, este proceso es indispensable porque permite complementarse con la división del trabajo, buscando lograr la unidad de esfuerzos, es decir, donde las funciones con los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, señalando lo referido a la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr la oportunidad, unidad, armonía, rapidez en el desarrollo y en la consecución.

Indica Chiavenato (2017), que se refiere a los medios de integración al igual que los enlaces de todas las partes de la organización, a mayor diferenciación aumenta la necesidad de coordinar las diferentes partes del todo, con la finalidad de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico, se aplica por la existencia de una estructura heterogénea, así como también por la división del trabajo que fragmenta las tareas mayores en partes menores.

Según Bateman y Snell (2016), la definen como los procedimientos aplicados en las diferentes partes de una organización con el objetivo de alcanzar la misión de esta. Asimismo, los autores refieren que los administradores deben considerar los temas de integración en la medida donde se logre diferenciar las estructuras, debido a que las áreas especializadas no pueden desarrollarse en forma totalmente independiente.

De acuerdo con los razonamientos realizados, los autores consultados presentan discrepancias en cuanto a la coordinación en una organización, según Münch y García (2017), es sincronizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea; por su parte, Chiavenato (2017) se refiere a los medios de integración y enlace de todas las partes de la organización; finalmente, Bateman y Snell (2016) afirman que todas las áreas especializadas no pueden desarrollarse en forma totalmente independiente, por eso debe existir una integración del todo.

En toda organización debe prevalecer una sintonía entre los objetivos planteados y las metas de cada departamento, coexistiendo una información fluida entre las distintas áreas de una empresa, buscando una integración sincronizada entre las funciones de producción, mercadeo, finanzas, recursos humanos, apoyado por la división del trabajo y departamentalización como elementos del proceso de organización.

En relación con el basamento teórico utilizado, esta investigación fija posición con los planteamientos de Münch y García (2017), exponiendo la unificación de esfuerzo de todas las áreas funcionales de la organización, donde, los resultados esperados se cumplan con la participación armónica y sincronizada de las unidades administrativas involucradas, a través de sus miembros, fundamento en la división del trabajo como componente importante dentro del proceso organizacional.

b) Especialización del trabajo

La especialización del trabajo permite dentro de una organización utilizar de una manera eficiente las múltiples habilidades de sus trabajadores, en la mayoría de las empresas, algunas tareas requieren de habilidades muy avanzadas, mientras otras pueden realizarse con niveles inferiores, clasificándolas en las diferentes actividades y el grado de nivel que debe tener quien la va a desarrollar.

Indica Robbins et ál (2013), que la especialización del trabajo consiste en dividir las actividades laborales en tareas especializadas por separado, cada trabajador se especializa en sólo una parte de la actividad, en lugar de realizarla toda, con el fin de aumentar la producción laboral, este tipo de metodología cuando existe una rotación interna del personal con respecto a los puestos de trabajos evita que los miembros sean imprescindibles en un cargo laboral.

Asimismo, para Ivancevich et ál (2009), el grado de especialización de los empleados es una consideración crítica donde establecen el margen de control de todos los niveles de la administración, por lo general un miembro con funciones administrativas en el nivel organizacional más bajo puede supervisar a más

subordinados porque el trabajo a ese nivel es más especializado y menos complicado que en los niveles superiores de mando, la dirección puede combinar puestos muy especializados con otros similares en departamentos relativamente grandes porque los empleados tal vez no necesiten supervisión cercana.

Para Hellriegel y Slocum (2009), es el mejor medio para utilizar a los individuos y a los grupos de individuos, el límite de la especialización se determina a través de varios métodos con el fin de llevar a la práctica la especialización del trabajo, estos métodos, como los estándares de trabajo, los estudios de movimiento y tiempo, subrayaban las dimensiones técnicas del mismo.

De lo anteriormente expuesto, los autores consultados poseen similitudes en cuanto al sustento teórico de la especialización haciendo referencia a las tareas especializadas por separado, la dirección puede combinar puestos muy especializados, utilizando métodos con estándares de trabajo, donde, cada trabajador se dedica a una sola actividad según su capacidad.

En otras palabras, la especialización describe el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados, lo fundamental es dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto, donde, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en vez de realizarla por completo.

En este propósito esta investigación fija posición con los postulados de Robbins et ál (2013), al exponer que todos los trabajadores de una organización poseen habilidades distintas, donde la dirección observa la especialización como un medio para lograr un uso más eficiente de las destrezas de cada miembro representando la fuerza laboral, mejorando las destrezas e influyendo en la productividad.

c) Formalización

Actualmente debe prevalecer cierto grado de formalización para lograr una coherencia y control, muchas organizaciones modernas dependen menos de reglas

estrictas, así como, estandarizaciones que permitan guiar y regular la conducta de sus empleados, sin embargo, muchas empresas están permitiendo a sus empleados cierto margen de actuación, otorgándoles suficiente autonomía con el fin de tomar las mejores decisiones bajo las circunstancias encontradas.

Señala Robbins et ál (2013), que refiere el grado de estandarización de las tareas impuestas dentro de una organización, el grado de las reglas y los procedimientos sobre el cual se rige la conducta del empleado, en las organizaciones altamente formalizadas, existen descripciones explícitas de cada uno de los puestos de trabajo, así como varias reglas organizacionales, con procedimientos claramente definidos para la realización de cada proceso de trabajo, la discrecionalidad de los empleados sobre lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace, es mínima.

Según Robbins y Judge (2013), esto hace mención al nivel de estandarización de los puestos de trabajo dentro de una organización, si un puesto está altamente formalizado, el titular tiene muy poca discrecionalidad acerca de lo que debe hacer, cómo y cuándo debe hacerlo, se estima que los empleados manejen siempre la misma contribución exactamente de la misma forma, lo cual genera un resultado coherente y uniforme.

Para Hellriegel y Slocum (2009), es el grado en que se especifican, redactan y obligan a cumplir las expectativas referentes a medios y fines del trabajo. Las empresas se caracterizan por tener una estructura organizacional formal con reglas y procedimientos que describen las actividades asumidas por cada individuo. Tales organizaciones cuentan con procedimientos de operación, instrucciones específicas y políticas explícitas. La formalización es el resultado de la alta especialización de trabajo, la alta delegación de autoridad, los departamentos funcionales y amplios márgenes de control.

Parafraseando, las organizaciones con una elevada formalización cuentan con descripciones explícitas del puesto de trabajo, diversas reglas y procedimientos definidos con claridad acerca de los procedimientos de las distintas actividades,

cuando existe una baja formalización, las personas cuentan con una autonomía para manejar su juicio en el trabajo, esto va a depender de la cultura y naturaleza de cada empresa.

En relación con el basamento teórico utilizado, esta investigación fija posición con los planteamientos que señalan Robbins et ál (2013), al manifestar que cuando el grado de formalización es bajo, los empleados tienen mayor libertad en cuanto a la forma en que realizan sus labores, siempre con la presencia de la normatividad, reglas y procedimientos en el puesto de trabajo, donde la discrecionalidad en la toma de decisiones es mínima, los individuos aparecen inmersos en la formalización de las actividades, producto de la percepción que se tenga de la organización.

d) Toma de decisiones

Dentro de las organizaciones podemos encontrar situaciones de oportunidad, mientras en otras pueden aparecer problemas o dificultades, a pesar de que en las mismas existan equipos especializados, con amplios conocimientos para tomar decisiones, la dirección empresarial es la única responsable una vez presentada la situación, de seleccionar la mejor opción entre distintas alternativas, generando consecuencias positivas o negativas para la empresa.

En este orden, Koontz y Weihrich (2013) lo inserta como un elemento dentro del proceso de planeación porque todas las interrogantes mencionadas anteriormente es la parte central de la planificación y lo estable en el siguiente orden: establecimiento de premisas, identificación de alternativas, evaluación de la opción en términos de la meta perseguida, por último, la elección, es decir, la toma de una decisión.

Para Robbins et ál (2013), suele describirse como una elección entre alternativas, la cual incluye una serie de etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión, analizando todas las posibles soluciones a la situación presentada y finaliza con la evaluación de la eficacia de la misma, toda

toma decisión tiene un efecto fundamental en el resultado obtenido después de actuar, es de allí que se determina si lo decidido fue lo correcto para la organización.

Por otra parte, Münch y García (2017) afirman que es la elección de un curso de acción entre varias alternativas, aplicando métodos cuantitativos o cualitativos, buscando así obtener el costo beneficio que resulte de cada opción y tomar la más adecuada para la organización, refiere el mencionado autor “con frecuencia las decisiones son como el motor de los negocios, en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización”.

Según se ha citado, con base a los autores consultados, estos coinciden que es la selección de una alternativa, sin embargo, Koontz y Weihrich (2013) indican que la toma de decisiones lo implanta como un elemento dentro del proceso de planeación; asimismo, Robbins et ál (2013) lo conceptualizan como una elección entre alternativas, finalmente, Münch y García (2017) lo relacionan como el elemento impulsor de los negocios, una adecuada selección de alternativas depende en gran parte del éxito de cualquier organización.

En otras palabras, son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes, al mismo tiempo, es una elección oportuna entre dos o más alternativas, en consecuencia, cuando una organización está bien diseñada las decisiones se toman previamente, pueden ser cotidianas o dificultosas, señalando los cursos de acción en los procedimientos, programas y normas de esta.

En efecto, se fija posición con los sustentos teóricos de Robbins et ál (2013), al manifestar que la toma de decisiones dentro de las organizaciones debe ser a través de un proceso, indistintamente, si la situación presentada esta dentro de la cotidianidad o en un escenario abrupto, pero siempre en la búsqueda de una alternativa correcta.

2.1.2.2.2. Proceso organizacional

El proceso organizacional dentro de una empresa presenta una especie de estructura, esqueleto o armazón, donde, se establece la disposición, correlación de

funciones, actividades y tareas asignadas a los miembros con el propósito de lograr los objetivos asignados eficientemente con los recursos, supeditados a la jerarquía, autoridad y poder de la dirección empresarial.

De acuerdo con Münch y García (2017), es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones para la determinación de jerarquías, los niveles de mando, la agrupación de las actividades de los elementos materiales y humanos dentro de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia en los planes y objetivos señalados dentro de una organización, que logren medir los resultados de esta en un lapso determinado.

Señala Robbins et ál (2013), que es la función gerencial que crea la estructura de la organización, donde, los gerentes desarrollan o cambian ese marco de actuación, llevando a cabo el diseño organizacional, este implica tomar decisiones acerca de cómo deberán ser los trabajos especializados, qué reglas guiarán las conductas de los empleados, y a qué nivel se tomarán las decisiones.

Para Koontz et ál (2012), una función organizacional existe y es significativa para las personas cuando dentro de la organización se diseñan, mantiene los sistemas de funciones, donde incorporan objetivos verificables, las ideas claras de las principales obligaciones establecidas en las actividades involucradas, con criterios inteligibles de las funciones y una autoridad donde la persona que la desempeña tenga claro las actividades a realizar para alcanzar las metas

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, los autores consultados Münch y García (2017), Robbins et ál (2013) y Koontz et ál (2012) coinciden en cuanto al proceso organizacional es determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con la autoridad necesaria para que la persona al desempeñarse en el puesto tenga claro lo que puede hacer para alcanzar las metas.

Es un marco de actuación congruente y sistémico, conformado por personas las cuales son agrupadas con el fin de asignarles tareas y responsabilidades, dentro

de una jerarquía organizacional, donde, rinden cuentas a la línea supervisora, al mismo tiempo coordinando con todas las áreas de la organización para el logro de los objetivos propuestos.

Para efectos de la presente investigación se decidió tomar las teorías planteadas por Robbins et ál (2013), al exponerlos como todo proceso que implica tomar decisiones acerca del cómo deberán ser los trabajos especializados, qué normativa guiarán las conductas de los empleados y el nivel en el cual se tomarán las decisiones tanto estratégico, táctico u operacional, para la asignación de las tareas y responsabilidades a los grupos de personas.

a) Control

Hoy en día los gerentes no pueden saber si sus unidades están funcionando realmente como es debido, hasta que evalúan las actividades realizadas y comparan el desempeño real con el estándar deseado, los líderes deben proporcionar una visión a la organización y a sus seguidores para implementarlo, esto significa adherir el desempeño a los planes deseados, lo cual exige la función administrativa de control.

De acuerdo con Koontz y Wehrich (2013), consiste en la medición, la corrección del desempeño, con la finalidad de asegurarse que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes para lograrlo. Para, Robbins et ál (2013), es la función gerencial que implica monitorear las actividades con el fin de garantizar su realización según lo planeado, corrigiendo las desviaciones importantes.

Según Münch y García (2017), es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar, prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias. A su vez, el autor agrega, aunque una organización tenga excelentes planes, un diseño organizacional adecuado, una dirección no podrán verificar cual es la situación real de la empresa sino existe una forma que precise y muestre si los hechos van de acuerdo con lo planeado.

Por otra parte, Bateman y Snell (2016) definen el control como cualquier proceso dirigido a las actividades de los individuos hacia el logro de las metas organizacionales. También añade, la consonancia que debe existir con el proceso de planeación, es decir, si los planes se estipulan de la manera incorrecta, los representantes de la dirección deben tomar las medidas necesarias con el fin de corregir la desviación.

Por las consideraciones anteriores, los autores consultados Koontz y Weihrich (2013), Robbins et ál (2013), Münch y García (2017), Bateman y Snell (2016) coinciden en que el proceso de control dirige las actividades de los individuos hacia el logro de los objetivos propuestos, permitiendo que las variables se comporten dentro de lo deseado, a través de este se muestra con precisión si los hechos van de acuerdo con lo planeado, existiendo una consonancia con el proceso de planeación y si estos van de la mano con la dirección.

De las evidencias anteriores, el proceso de control consiste en medir, detectar y corregir, con estos supuestos, la posición de esta investigación determina la etapa de planeación como el apoyo a la fase de control y viceversa, en virtud de comparar lo planeado con los resultados, con el propósito de esta manera tomar los correctivos necesarios con el fin de mantener el equilibrio deseado dentro de la organización.

Por lo anteriormente expuesto, esta investigación fija posición con los sustentos teóricos de Robbins et ál (2013), lo contextualizan como un elemento del sistema que permite analizar las variables y su comportamiento dentro de lo deseado. El propósito de este proceso es mantener a la organización en el equilibrio deseado de ingresos, egresos, utilidades, producción, calidad de sus productos, entre otros.

b) Gestión de conflictos

La gestión de conflictos se maneja desde distintas ópticas, algunas apuntando en las relaciones interpersonales y otras en los cambios estructurales, donde, es

importante mantener un balance entre las áreas de acuerdos y metas comunes, evitando la imposición a los demás, para no generar resistencia abierta, también existe la forma tradicional de manejar el conflicto llegando a un compromiso consensado entre las partes.

Señala Robbins y Judge (2013), que el impacto del conflicto entre las personas dentro de las organizaciones es determinante en el clima laboral. Existen diversas tendencias, una de ellas es la perspectiva tradicional, expresa que el conflicto debe evitarse dentro de la empresa porque el mismo es un indicador negativo para el normal funcionamiento. Otra corriente de pensamiento resalta el conflicto como una fuerza positiva dentro de un grupo, y en cierto grado el conflicto es absolutamente necesario para el desempeño eficaz de un grupo.

Indica Franklin y Krieger (2011), que una de las características del ser humano es precisamente, la de ser conflictivo por naturaleza; una de las razones de esta singularidad, estriba en tener múltiples necesidades con anhelos que muchas veces se contraponen por los diferentes caracteres de personas encontradas dentro de un mismo grupo. Es difícil ver en el ser humano conformidad con todo lo que posee y consigue en la vida, pues siempre desea otra cosa. En este orden de idea, se considera el conflicto como la simultaneidad de conductas motivadas con deseos contradictorios y opuestos entre sí.

Para Hellriegel y Slocum (2009), la necesidad de manejar el conflicto es una realidad cotidiana en las organizaciones, es el proceso por el cual una de las partes persona o grupo percibe a otra oponerse o afectar de forma negativa sus intereses, esto implica preocupaciones incompatibles entre los participantes e incluye diversos aspectos de hechos conflictivos, la gestión de conflictos consiste en el proceso del diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación y otras intervenciones que están diseñadas para evitar, controlar los problemas, las dificultades innecesarias con el fin de reducir o resolver el exceso de conflictos, la capacidad de entenderlos y diagnosticarlos correctamente es fundamental para su buen manejo.

Dadas las condiciones que anteceden, los autores consultados Robbins y Judge (2013), Franklin y Krieger (2011), Hellriegel y Slocum (2009) coinciden que la gestión de conflictos en los grupos y las organizaciones es determinante, donde, las partes, persona o grupo percibe cuando otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses, donde la dirección debe estar en la capacidad de manejar las distintas diferencias entre los involucrados.

Es decir, la gestión del conflicto es un proceso que comienza cuando una de las partes involucradas percibe u observa que otra de las partes afecta o está a punto de afectar de manera negativa su condición normal, estas se manifiestan como metas incompatibles, diferencias en la interpretación de la realidad, liderazgo autoritario permanente, entre otros aspectos que suelen detectarse dentro del entorno determinado en la marcha de las actividades desarrolladas dentro de la organización.

Tomando en consideración los planteamientos expuestos con anterioridad, se decide tomar las teorías planteadas por Franklin y Krieger (2011), al exponer que una manera de afrontar el conflicto es realizando cambios estructurales, modificando e integrando los objetivos de los grupos con diferentes puntos de vista, con nuevas formas de coordinar las situaciones, donde los problemas se analizan con la mayor objetividad posible.

c) Especialización de funciones

Desde la administración contemporánea la especialización ha sido un actor fundamental dentro del proceso de organización, al agrupar a los individuos según sus habilidades, destrezas y formación, estas funciones son factores claves de éxito en las organizaciones para el logro del objetivo global empresarial, estas pueden ser del área de mercadeo, producción, finanzas y capital humano.

Indica, Sánchez (2019) que la especialización de funciones consiste en la asignación de las diferentes tareas de un proceso en particular y sus actividades derivadas en diferentes personas o grupos de trabajo atendiendo a sus

características, habilidades o recursos obtenidos. Para, Koontz et ál (2012) significa, que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones, los papeles a realizarse deben diseñarse intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí con el propósito de trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad, por lo tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera especializada, la mayoría de los gerentes consideran el desarrollo de las funciones realizadas debidamente.

Explican Hellriegel y Slocum (2009), que es el grado de especialización de los empleados, es una consideración crítica para establecer el margen de control en todos los niveles de la administración, un gerente en el nivel organizacional más bajo puede supervisar a más subordinados porque el trabajo a ese nivel es más especializado y menos complicado que en los niveles superiores de mando, la dirección puede combinar puestos muy especializados y similares en departamentos relativamente grandes porque los empleados tal vez no necesiten supervisión cercana.

En el orden de las ideas anteriores, los autores consultados difieren en cuanto a especialización de funciones para Sánchez (2019), la especialización de funciones consiste en la asignación de las diferentes tareas; a su vez, Koontz et ál (2012) expresan que las personas deben desempeñar ciertas funciones, así como, papeles a desempeñarse, por su parte Hellriegel y Slocum (2009), es el grado de especialización de los empleados, es una consideración para establecer el margen de control en la administración.

Parafraseando, para un puesto de trabajo las actividades a realizar deben estar respaldadas por individuos con las habilidades, destrezas, conocimientos y formación necesaria, para el logro de los objetivos propuestos en esa área específica, cada cargo con el individuo idóneo, presentando las aptitudes correctas para el desenvolvimiento eficiente del mismo, de esta manera la dirección maniobra los métodos de supervisión y procesos decisionales.

Con relación al basamento teórico utilizado, esta investigación fija posición con los planteamientos de Koontz et ál (2012), donde mencionan la existencia de un diseño intencional de funciones para cada miembro con respecto al cargo a desempeñar, con la finalidad de ejecutar las actividades con eficacia y eficiencia, del mismo modo generando, de tal manera que la dirección mejore en el tratamiento de supervisión, acompañado de una sincronía funcional.

d) Estatus, papel y relaciones

El estatus es la valía de un individuo tal como se le aprecia por parte de un grupo o sujetos, de otra manera es el prestigio, la categoría, la admiración con que son notados o valorados por los demás, es la percepción del grupo tomando criterios educación, destrezas o experiencia en una organización, al ser evaluados positivamente los miembros de la misma ofrecerán un mayor apoyo institucional; el papel está relacionado con el comportamiento del individuo frente a ese nivel o a la categoría en el cual se encuentre y las relaciones es la capacidad que tiene el mismo en interactuar con las demás personas.

Señalan Robbins et ál (2013), que “el estatus es una posición, un nivel o rango de prestigio dentro de un grupo.” Los sistemas de estatus son factores primordiales para entender el comportamiento, es un motivador importante que tiene consecuencias conductuales cuando las personas observan alguna desigualdad entre lo percibido que es su estatus y la percepción de los demás.

Agrega el autor, que se puede acceder a determinado estatus gracias a características dadas en el entorno como lo es la educación, la experiencia, las habilidades o la edad, sin embargo, a cualquier cosa se le puede atribuir un valor de estatus siempre y cuando los demás integrantes del grupo la admiren. Desde luego, si el estatus es informal no implica el carecimiento de importancia o que no exista consenso sobre quién lo tiene o quién no, por lo general los miembros de un grupo clasifican a las personas de acuerdo con sus categorías de estatus, soliendo estar de acuerdo sobre quién tiene un estatus alto, uno bajo o uno intermedio, de allí se desprende el papel ejercido por cada individuo frente a este estatuto

conseguido, el cual está relacionado con esa parte comportamental de su ser interior el cual va ligado a la capacidad del mismo para relacionarse con los demás miembros de su grupo y de la organización en general .

Afirma Robbins y Judge (2013), que el estatus es una posición o un rango definido socialmente, dado por los demás a los grupos o a sus miembros, existe en cualquier sociedad, incluso el grupo más pequeño desarrollara roles, derechos y rituales para diferenciar sus miembros. El papel es la posición de pensamiento y el actuar de cada individuo particularmente frente al estatuto en que se encuentre y tiene relación con la parte emocional e interior del propio ser humano. La relación es la capacidad que tiene el individuo de interactuar con los demás miembros de un grupo, comunidad o una organización.

Según Ridgeway (2003) (citado por Guízar, 2013), una vez observado el papel del estatus en los miembros de la organización, las propuestas de miembros con alto estatus eran mejor valoradas y aceptadas que las propuestas provenientes de miembros de bajo estatus, el estatus de un grupo con diferencias sociales significativas como sexo, etnicidad, educación, entro otros tiende a reflejar el estatus social correspondiente a dichas características sociales.

Tomando en consideración los autores consultados, en cuanto al estatus, papel y relaciones Robbins et ál (2013), Robbins y Judge (2013), Ridgeway (2003), estos coinciden en que el estatus es un factor importante para comprender el comportamiento de los miembros de la organización, es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales importantes, tomando en cuenta la valoración que cada miembro da a los otros, fundamentado en las habilidades, educación, experiencia, sexo, entre otros elementos.

Parafraseando, el estatus, papel y relaciones entre los miembros juega un rol preponderante en el comportamiento de los individuos, basándose en las características de género, raza, formación académica, experiencia, humor, pensamientos; donde estos elementos cuando son positivos generan más

relevancia en los aportes, ideas o planes ofrecidos por quienes tienen un estatus elevado en la empresa.

A los efectos de este, esta investigación fija posición con los basamentos teóricos de Robbins et ál (2013), dado que para los empleados es importante creer que el sistema formal de estatus, papel y relaciones presente en la organización es congruente, siendo estos factores que van estrechamente ligados a la organización y al ser humano como tal, es decir, debe haber un equilibrio entre el rango que posee una persona, su parte emocional, comportamental y la facilidad de relacionarse en su medio.

e) Mecanismos de socialización de los empleados

Debido a la importancia de la experiencia inicial para el futuro comportamiento administrativos, los nuevos empleados comenzaran un proceso donde asimilen aspectos tales como los valores, habilidades, cultura, necesarios en el desarrollo de las actividades relacionadas con el puesto de trabajo que vaya a ocupar dentro de una empresa, muchas veces estos nuevos empleados buscan asesorías con el fin de conocer el funcionamiento de la organización, teniendo el temor de fracasar en su nuevo trabajo, toda esta incertidumbre puede generar una gran ansiedad en un empleado novato, en especial si se trata de uno en proceso de capacitación.

Según Koontz et ál (2012), es la adquisición de habilidades, capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados, así como, ajustar las normas y valores del grupo de trabajo. Además, consiste en reunir los requisitos específicos del puesto, donde los gerentes encuentran nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevos modos de comportamiento.

Asimismo, Hill y Jones (2011) dicen que los mecanismos de socialización organizacional es el término utilizado para describir la forma con las cuales las personas aprenden la cultura organizacional, por medio de la socialización, las personas internalizan, aprenden las normas y los valores de la cultura de una manera que puedan convertirse en miembros organizacionales.

Por su parte, Ivancevich et ál (2009) declaran que a través de la socialización un individuo llega apreciar valores, capacidades, comportamientos esperados y conocimientos sociales esenciales para asumir una función organizacional participando como miembro de la organización. Los mecanismos de socialización continúan durante toda la trayectoria profesional de un individuo, conforme cambian las necesidades de la organización.

De acuerdo con los razonamientos realizados en cuanto a los mecanismos de socialización de los empleados, los autores consultados divergen en cuanto al planteamiento conceptual. Para Koontz et ál (2012), es la adopción de roles de comportamiento apropiados en una organización; para Hill y Jones (2011), es utilizado con el fin de describir la forma en que las personas aprenden la cultura organizacional en una empresa, finalmente, Konopaske y Matteson (2006) canalizan los comportamientos esperados y conocimientos sociales para asumir una función gerencial.

Cabe decir, que en una organización los empleados deben adaptarse a las necesidades, es decir, deben socializar, fundamentalmente cuando un individuo asume un puesto nuevo u otro cargo diferente dentro de una empresa, esto ocurre en las distintas etapas profesionales, particularmente se refiere a adopción de patrones, interrelaciones con los miembros, adaptación del rol asignado y comportamiento apropiados.

En efecto, se fija posición con los sustentos teóricos de Koontz et ál (2012), dado que la socialización busca un comportamiento adecuado dentro de la organización, a través de la adopción de conductas y patrones, con la finalidad de adaptar al empleado en su nuevo rol, ingresando a la empresa o ejerciendo funciones en un nuevo cargo.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Estilo autocrático: Estilo donde el líder ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos (Koontz et ál 2012).

Estructura organizacional: Manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente, los gerentes tienen que considerar elementos fundamentales como cadena de mando, departamentalización, extensión de control, centralización, descentralización y formalización (Robbins y Judge 2013).

Gestión de Conflicto: Proceso por el que una de las partes persona o grupo percibe que otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses, fomentado preocupaciones incompatible entre los participantes e incluso generando hechos conflictivos (Hellriegel y Slocum 2009).

Habilidades técnicas: Involucra el conocimiento y la experiencia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias que se utilizan dentro de un cargo o área específica que ocupa el administrador en la organización (Franklin y Krieger 2011).

Las fuerzas y características de la situación: Hace parte de los escenarios, la cultura, la estructura, los tipos de grupo o equipos en el entorno y clima organizacional, los procesos, tareas, tiempos de realización y el grado de cohesión alcanzados por ellos y que se encuentran inmersos por los factores externos que inciden dentro de una organización (Franklin y Krieger 2011).

2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1. Información organizacional

- **Razón social:** Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira
- **Actividad económica:** Entidad del estado sin ánimo de lucro.

- **Dirección comercial:** Calle 15 Carrera 15 Esquina, Cuatro vías, Avenida el aeropuerto; Riohacha La Guajira, Colombia.

2.3.2. Reseña histórica

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, es una entidad del estado colombiano, con la misión social de velar por la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias en el departamento de La Guajira, por acuerdo de la junta directiva del ICBF, mediante el Decreto 032 de 1972 se creó la regional Guajira, su primer director fue el Dr. Efraín Romero Ortiz, abogado de profesión, comenzando a prestar los servicios de defensoría, promoción social y nutrición (reparto de alimentos), se creó también el primer centro comunitario para la infancia, donde se prestaba atención a los niños, que también lo llamaron hogar infantil.

Para el período de 1974 al 1982 se posesionó como director el Dr. Jaime Brito Herrera, medico de profesión. En este período, por medio de la Ley 27 de 1974 se crearon los centros de atención integral al preescolar para los niños de cero a siete años, y con ellos, los tres primeros centros zonales Riohacha, Fonseca y Manaure.

Para el periodo de 1981 al 1991 estuvo como director el Dr. Fabio Fonseca Guerrero, abogado de profesión, se creó el centro zonal Maicao y se continuó con la ampliación de los servicios en los diferentes municipios del departamento de La Guajira con los programas de hogares infantiles. Posteriormente, en el año 2011 fue creado el centro zonal de Nazaret, bajo la dirección de la Dra. Ilka Curiel Correa, nutricionista de profesión.

Para los años 2013 y subsiguientes la dirección regional del ICBF La Guajira ha tenido múltiples directores que han trabajado arduamente para fortalecer los niños, niñas, adolescentes y las familias del departamento de La Guajira, en la atención de sus programas de protección, centros de desarrollo infantil (CDI), hogares comunitarios (HI), hogares sustitutos, hogares gestores, procesos de adopciones,

entre otros, con una cobertura de atención de un 90% aproximadamente de las familias vulnerables.

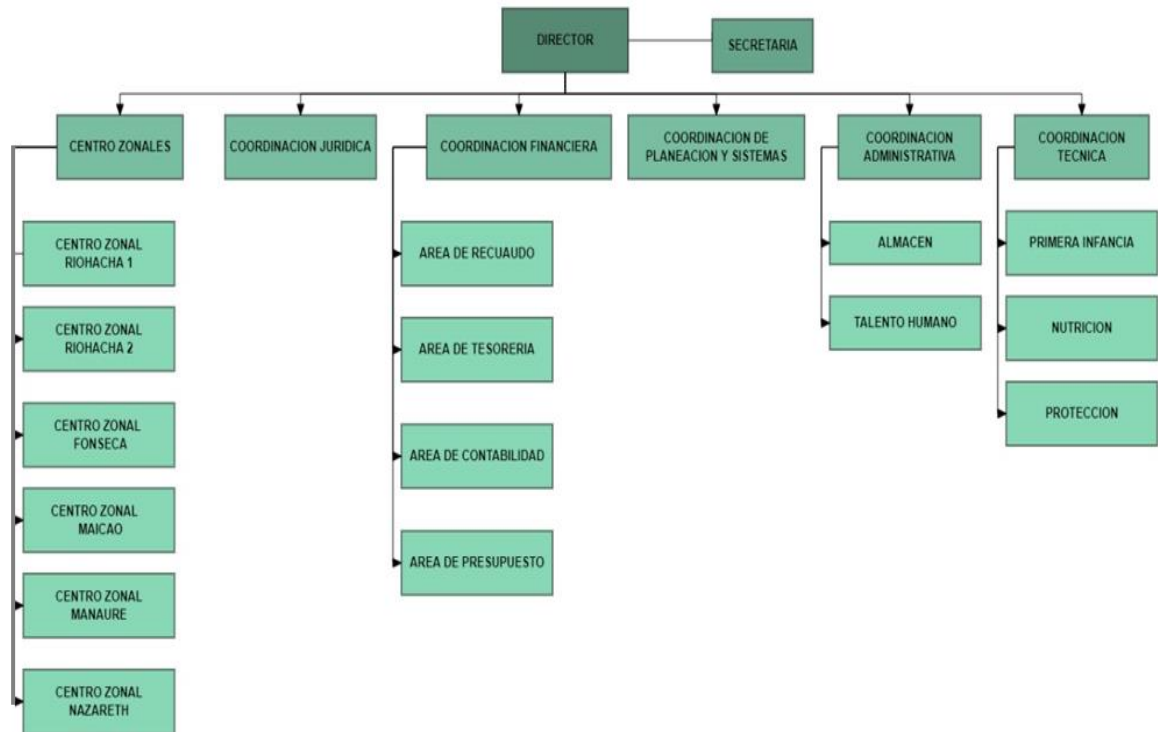
2.3.3. Productos/ Servicios

El instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional la Guajira ofrece los servicios para la prevención y protección para la atención integral de niños, niñas, adolescentes y sus familias, programas de nutrición, familia y comunidad, primera infancia, protección, niñez y adolescencias, así como el servicio de sistema nacional de bienestar familiar (SNBF).

2.3.4. Organigrama de la empresa

Se presenta el organigrama del ICBF- Regional La Guajira.

Gráfica 1. Organigrama ICBF Regional Guajira



2.3.4.1. Personal

La dirección regional la Guajira, cuenta con 113 funcionarios, distribuidos en 6 centros zonales, un área administrativa, financiera, técnica, jurídica, planeación y sistemas con cargos de secretarios, auxiliares, técnicos y profesionales universitarios y especializados. La vinculación a la regional está representada por funcionarios de carrera administrativa, nombramientos provisionales, supernumerarios y contratistas, con una asignación salarial establecidas por los diferentes rangos asignados a los diferentes cargos

2.4. SISTEMAS DE VARIABLES

2.4.1. Conceptualización de las variables

2.4.1.1. Variable 1: Liderazgo

Para Franklin y Krieger (2011), desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es la capacidad que se tiene de influir en las actividades propias de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa, orientados alcanzar objetivos y metas en la misma. Liderar un proceso o una actividad implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito para conseguir lo que se quiere alcanzar.

2.4.1.2. Variable 2: Clima organizacional

Según Brunet (2013), el clima organizacional “constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad”, contribuyendo al componente multidimensional de elementos dentro del proceso, diseño, estructura organizacional, guiando el estilo de liderazgo y habilidades del gerente.

2.4.2. Operacionalización de la variable

La variable liderazgo operacionalmente es definida, identificando los estilos de esta, a través del liderazgo autocrático, situacional, transformacional y coaching, asimismo, caracterizando las habilidades de los líderes como la habilidad

interpersonal, competencias técnicas, conceptuales, comunicativas, motivación y trabajo en equipo en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.

En cuanto al clima organizacional es definida analizando la estructura organizacional, a través de la coordinación, especialización, formalización y toma de decisiones, asimismo, describiendo los procesos organizacionales, por medio del control, gestión de conflictos, especialización de funciones, estatus, papel, relaciones y mecanismos de socialización de los empleados en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.

Cuadro 1. Operacionalización de la variable

Objetivo general: Analizar el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.			
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador
Identificar el estilo de liderazgo que se desarrolla en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.	Liderazgo	Estilos de liderazgo Robbins, Decenzo y Coulter (2013), Franklin y Krieger (2011), Koontz, Wehrich y Cannice (2012), Hellriegel y Slocum (2010).	-Liderazgo autocrático -Liderazgo situacional -Liderazgo transformacional -Liderazgo coaching
Caracterizar las habilidades de los líderes en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.		Habilidades del líder Münch y García (2017), Robbins y Judge (2013), Franklin y Krieger (2011), Koontz y Wehrich (2013), Koontz, Wehrich y Cannice (2012).	-Habilidad interpersonal -Competencias técnicas -Competencia conceptual -Competencias comunicativas -Motivación -Trabajo en equipo
Analizar la estructura organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, para poder definir como se da el clima organizacional.	Clima organizacional	Estructura organizacional Robbins y Judge (2013), Robbins, Decenzo y Coulter (2013), Münch y García (2017), Chiavenato (2017).	-Coordinación -Especialización -Formalización -Toma de decisiones
Describir los procesos organizacionales del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, con lo que se podrá conocer las condiciones del clima laboral y la influencia del liderazgo.		Proceso organizacional Koontz y Wehrich (2013), Robbins Decenzo y Coulter (2013), Munch y García (2017) y Bateman y Snell (2016), Robbins y Judge (2013).	-Control -Gestión de conflictos. -Especialización de funciones -Estatus, papel y relaciones -Mecanismos de socialización de los empleados
Proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional desde la función del liderazgo en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.	El desarrollo de este se dará con el cumplimiento de los objetivos anteriores.		

Fuente: Redondo (2019).

3. MARCO METODOLÓGICO

El método de investigación, al igual que el concepto de ciencia, es un tema de polémica incesante, debido a las numerosas escuelas conformadas, con tendencias, corrientes, paradigmas filosóficos y epistemológicos, los cuales, en distintas literaturas han contribuido a alimentar numerosas inquietudes sobre el verdadero significado del uso efectivo del método. Uno de los problemas más agudos y complejos que debe enfrentar en la actualidad cualquier individuo con el interés de investigar es, sin lugar a duda el número ilimitado de paradigmas, posturas epistemológicas, escuelas filosóficas, los cuales, a la vez, forman parte de una gran cantidad de métodos, técnicas e instrumentos, escuelas filosóficas, cuyo volumen y diversidad desconciertan (Bernal, 2010).

En el campo de la investigación, se considera método al modo general o manera empleada en el abordaje de un problema, aunque resulte redundante, el camino fundamental empleado en la investigación científica para obtener conocimiento científico. Para reforzar este criterio, Arias (2016) lo define como el conjunto de pasos, técnicas, procedimientos empleados con el fin de formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis.

Aun cuando este método no es el único camino en la obtención del conocimiento científico, surge este como una vía flexible utilizada por la mayoría de las ciencias fácticas en la actualidad. Prácticamente, es considerada el método general de la ciencia, en líneas generales el método es la vía o camino utilizado para llegar a un fin o lograr un objetivo.

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

Uno de los paradigmas dominantes en el campo de la investigación durante años son los estudios cuantitativos, al ofrecer la posibilidad de generalizar ampliamente

los resultados, otorgando control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes, posibilita la repetición de los resultados centrado en puntos específicos de los fenómenos estudiados, facilitando la comparación entre estudios similares. Para los efectos de la investigación, se utilizará el enfoque cuantitativo.

Tomando como referencia a Hernández et ál (2014), “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. Para reforzar, Del Cid et ál (2011), señalan que “las ciencias exactas son, por definición, cuantitativas, ellas formaron el modelo de cómo hacer ciencia, midiendo y cuantificando los fenómenos”.

Las características de la investigación cuantitativa miden fenómenos, utiliza estadísticas, prueba hipótesis, hace análisis de causa efecto, es secuencial y probatoria, partiendo de una idea que va acotándose, delimitándose se formulan los objetivos claramente definidos, las preguntas de investigación, el instrumento para la recolección de información y por último la medición de variables estructuradas a través de indicadores, soportados estadísticamente (Hernández et ál, 2014).

En líneas generales, la investigación objeto de estudio liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, la investigadora generó una idea, planteó un problema de estudio delimitado y concretó sobre el fenómeno, seguidamente construyó un marco teórico, identificó el enfoque metodológico cuantitativo y el diseño, determinó la población y muestra, recolectó los datos a través de la encuesta y, por último, analizó los resultados.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

Los tipos de investigaciones son instrumentos fundamentados en diseños metodológicos, que ayudan a conocer e interpretar y transformar la realidad conllevando de esta manera a la explicación y solución a los problemas. A

continuación, se determinó la forma de como la investigación permitió el cumplimiento de sus objetivos, a través del estudio aplicado, explicativo y transversal.

Según Bonilla (2011), la investigación aplicada busca confrontar la teoría con la realidad, su mayor interés está en la aplicación práctica y en la utilización de los conocimientos alcanzados. Para Niño (2011), este tipo de investigación busca dar solución a un problema de forma práctica, acudiendo a la aplicabilidad de la ciencia. Es decir, ambos autores consideran que la finalidad de la investigación es poder concertar lo expresado en las teorías con lo que realmente ocurre con el objeto de estudio.

De acuerdo con Hernández et ál (2014), la investigación aplicada depende de sus descubrimientos y aportes teóricos, buscando comparar la teoría con la realidad. Así mismo, Bonilla (2011) señala que las principales características de la investigación aplicada es la dependencia de los descubrimientos y aportaciones de la investigación básica, su aplicación se planifica y orienta con fines prácticos para resolver problemas reales.

Según Méndez (2009), el estudio explicativo es aquel que permite establecer los rasgos de un objeto, situación o acontecimiento, apoyados en los datos brindados por la observación y descripción, que conlleven a identificar dichos rasgos, generando con ello conocimientos válidos, mostrando una nueva orientación en el objeto del conocimiento. De igual manera, Arias (2016) dice que la investigación explicativa busca a través de las relaciones causa-efecto el porqué de los hechos. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas como de los efectos, mediante la comprobación de hipótesis donde los resultados y conclusiones son el nivel más elevado del conocimiento.

Para Méndez (2009), las principales características de los estudios explicativos tienen como base la observación y la descripción como fuente generadora de nuevos conocimientos que le permiten al investigador ir más allá de

su búsqueda mediante la interrelación de los factores de estudio y formular alternativas de solución al problema con conocimientos validados. Al igual, Bonilla (2011) señala algunas de las características del estudio explicativo como la intención de encontrar las causas de ocurrencia de ciertos hechos y la medida en qué estos afectan la población objeto de estudio, descubrir leyes y principios que conducen a la definición de teorías y la causa de un fenómeno en un contexto teórico que termine en una explicación teórica.

De otra parte, el presente estudio se concretó de tipo transversal. Para Hernández et ál (2014), la investigación transversal es descubrir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. De igual manera, Bernal (2010) señala que la investigación seccional o transversal es aquella en la cual se obtiene la información directamente de la población o muestra objeto de estudio, lo cual se presenta una única vez en un momento determinado.

De acuerdo con Bonilla (2011), las principales características de la investigación de tipo transversal son la obtención de los datos de interés en un solo momento, describe las variables y analiza su incidencia e interrelación en un espacio de tiempo determinado. De igual manera, Maya (2017) manifiesta que la investigación transversal permite la recolección de datos en un solo momento y tiempo único. Este método tiene como finalidad describir variables y analizar los hechos e interrelación en un momento dado.

De lo antes referenciado, se estableció, que el presente estudio es aplicado por que permitió a través del uso del instrumento y del análisis de la información contrastar resultados con las bases teóricas que soportan el estudio. Es explicativa dado que además de describir los hechos buscó dar una explicación más detallada de la descripción de aspectos relacionados con el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira y transversal porque se pueden describir y analizar las variables objeto de estudio de la presente investigación.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación hace explícitos los aspectos operativos de la misma, si el tipo de investigación se define con base en el objetivo, en el diseño de la investigación se tiene en cuenta el procedimiento, es importante no confundir el diseño con la planificación general de la investigación que abarca las diferentes fases metodológicas.

A partir de lo expuesto Hernández et ál (2018), lo define como un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento”. Continuando con el proceso de revisión Hurtado (2012) afirma que el diseño hace referencia de dónde y cuándo se recopila la información, con el propósito de garantizar la idoneidad de la investigación. En este caso, se tendrá en cuenta los diseños de campo y no experimental.

El tipo de diseño no experimental, para Ortiz (2016), consiste en medir un grupo de personas u objetos generalmente más variables y proporcionar su descripción, por tanto, son estudios indagatorios puramente descriptivos. Por su parte, Hernández et ál (2014), presentan el diseño no experimental como el estudio que se realiza por medio de la observación de los fenómenos en su ambiente natural para posteriormente ser analizados.

La investigación no experimental se caracteriza por ser sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido, las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural. En la misma línea, Hernández et ál (2014), dicen: “los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

Es importante recalcar, que los diseños de investigación transversales por sus características particulares, se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o

diversas variables en un momento dado, considerando cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo, otro rasgo distintivo, es recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Continuando con la exploración de Arias (2016), “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, por medio de datos primarios”. El diseño de campo alude en donde se desarrolla la investigación, a las fuentes, es decir al ambiente natural donde se desenvuelve la población objeto de estudio (Hurtado, 2012).

De acuerdo con Bonilla (2011), algunas de las características propias de este tipo de investigación es la experiencia del investigador en el manejo y utilización de los datos, la recolección de la información se hace directamente de la fuente, proporcionando un mayor margen de confianza. Es decir, las principales cualidades de la investigación de campo es que la información es obtenida directamente de la población objeto de estudio y los resultados están ligados al uso que el investigador de a la información.

A partir de lo anterior, el presente estudio es de campo, por cuanto la información fue recolectada en las oficinas de la regional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar La Guajira, utilizando como instrumento el cuestionario. Lo transversal y no experimental, se presentó dado que en el momento de la aplicación del instrumento el investigador no influyó en la población objeto de estudio y permitió el análisis de las variables liderazgo y clima organizacional objeto de estudio de esta investigación.

3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Es importante destacar que la información obtenida debió aglomerar aspectos conexos con el trabajo para poder obtener el análisis y la presentación de la información. En tal sentido, fueron utilizadas diversas técnicas en la recolección de

datos, el tratamiento de la información, además del análisis y las formas en que fue presentada toda la información obtenida en la presente investigación. De esta manera, las fuentes de recolección de datos de una investigación, indica el tipo de técnicas, instrumentos, fuentes utilizadas en la consecución de la información base de investigación.

Estos deben ser según el enfoque, el tipo de estudio, el cual puede interpretarse de diferentes maneras, en una el investigador puede considerar los datos como indicadores que permiten la medición de los hechos y para otros puede significar los elementos contenidos en el objeto investigado. Al respecto, Bonilla (2011) expresa la recolección de la información, constituye uno de los aspectos más importantes de la investigación, puesto que su confiabilidad y validez determinan su éxito.

De acuerdo con Niño (2011), los datos se buscan y logran obtenerse en el desarrollo de una investigación, forman el cuerpo de la información de los hechos, fenómenos u objetos en estudio, lo cual constituyen el insumo principal de la investigación. El mismo autor, manifiesta que la recolección de datos depende de una serie de factores como la técnica escogida, el problema, objeto de estudio, variables, hipótesis, muestras, entre otros. Así mismo, afirma la existencia dos tipos de datos: los primarios y los secundarios.

Según Arias (2016), la fuente es todo lo que suministra datos o información de acuerdo con su naturaleza, las fuentes de información pueden ser secundaria las cuales proporcionan datos documentales y vivas los cuales son datos primarios aportados por el sujeto. En relación con la investigación se aplicaron fuentes primarias y secundarias las cuales son definidas a continuación.

3.4.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias implican utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada, existen diferentes técnicas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables, estas son la

observación, encuesta, cuestionario, entrevistas y sondeos Méndez (2009). Por su parte, Bernal (2010) explica que se obtiene la información primaria cuando se observan directamente los hechos, cuando se entrevista directamente al sujeto vinculado a la situación objeto de estudio.

De acuerdo con, Bonilla (2011), manifiesta que la información primaria es aquella obtenida directamente a partir del objeto de estudio o las partes que integran o componen éste, sin que haya sido sometida a proceso alguno de transformación, validación o depuración. En el caso de esta investigación, las fuentes primarias están relacionadas a la información suministrada por el personal vinculado en la regional La Guajira del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

3.4.2. Fuentes secundarias

Al referirse a las fuentes secundarias, en el proyecto de investigación debe especificarse y definir el tipo de fuente, de igual manera, el grado de facilidad o dificultad que para el investigador tiene su utilización, dentro del diseño se debe tener claro el tipo de información necesario y la utilización de estas fuentes. Toda investigación requiere acudir a fuentes de información secundaria.

Para Méndez (2009), suministran información básica, esta se encuentra en bibliotecas contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grados, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, entre otras. En el mismo orden de ideas, Zangaro (2011) expone que “en lo que se refiere a la parte de diseño bibliográfico representado en datos secundarios, se establece como fuentes los materiales bibliográficos disponibles sobre el tema y a los que se tenga acceso: libros, revistas especializadas, entre otros”.

De igual forma, se destaca los planteamientos de Bernal (2010), al definir este tipo de fuente cuanto mayor rigor y exigencia se involucren en el proceso del desarrollo del estudio, más válido y confiable será el conocimiento generado, la fuente secundaria permite la obtención de los datos representados en textos, documentos, páginas web, artículos científicos y cualquier trabajo de investigación

con rigurosidad metodológica. Para efectos de esta investigación las fuentes de información secundaria se extrajeron de textos, revistas, prensa, trabajos de investigación, tesis doctorales y documentos digitales. En el caso de las revistas, estas serán de tipo científico, indexadas y arbitradas.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población

Concretada la idea de investigación, luego de poseer claridad con respecto a la problemática a investigar, se plantearon los objetivos (general y específicos), se detalló una justificación para desplegar el estudio, teniendo cimiento teórico, plantear la hipótesis o las interrogaciones de investigación, definir el tipo y el diseño, el otro aspecto para tener en cuenta es determinar la población y muestra objeto del estudio con la cual se desarrollará la investigación.

Sostiene Arias (2016), que la población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, a los cuales se le pueden generalizar las conclusiones de la investigación. Complementando lo anterior, Bernal (2010) expresa que es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, se puede definir como el conjunto de todas las unidades de muestreo, que tienen ciertas características comunes y sobre las cuales se desea hacer una inferencia”. Para efectos de esta investigación, la población está conformada por ciento trece (113) funcionarios del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Regional La Guajira, conformando un universo finito.

3.5.2. Muestra

Para realizar una investigación es importante tener una muestra representativa de la población, con el fin de identificar características comunes logrando de esta manera obtener conclusiones confiables sobre la población objeto de estudio. Arias (2016) expresa que la muestra es un subconjunto representativo y finito donde se extrae de la población accesible. Asimismo, Bonilla (2011) afirma que la muestra “es una parte o fracción representativa del conjunto de la población”.

Cuando por diversas razones resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que conforman la población accesible, es recurrente ir a la selección de la muestra, siguiendo con la línea de Arias (2016), “es un subconjunto representativo y finito tomado de la población accesible”. Con respecto a la muestra Bernal (2010) la define como “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio, sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. El tamaño de la muestra fue determinado, utilizando la siguiente fórmula finita, teniendo en cuenta, el tamaño de la población, el nivel de confianza expresado en un coeficiente de confianza redondeado, así mismo el margen de error.

En este sentido se realizó un muestreo probabilístico, de acuerdo con lo señalado por López (2010), cada elemento del universo tiene una probabilidad conocida y no nula de figurar en la muestra, es decir, todos los elementos del universo pueden formar parte de la muestra. Dentro de las características de la muestra encontramos que estas son representativa y aleatoria. Para el propósito de esta investigación, son ciento trece (113) personas que conforman el universo finito, con un número accesible al investigador.

Datos:

$$N = 113$$

$$Z_{\alpha} = 1.88$$

$$p = 0.5$$

$$p = 0.5$$

$$e = 6\% = 0.06$$

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,88^2 \times 133 \times 0,50 \times 0,50}{0,06^2 (113 - 1) + 1,88^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{99,84}{1,28} = 78$$

La muestra es de 78 funcionarios del instituto Colombiano de Bienestar Familiar

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Una vez definido el evento, así como, sus indicios, las unidades de estudio, es necesario que el investigador seleccione las técnicas y los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación, la recolección de los datos establece cómo se obtuvo la información en base a las variables, cuyo fin es servir de plataforma entre el objeto de estudio y la realidad observada.

Según Hurtado (2012), la técnica de recolección de datos comprende procedimientos, actividades, que permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación. El instrumento es definido por Hurtado (2012), como la vía mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información. Señala Hernández y otros (2014), que la etapa de recolección de datos consiste en obtener la información pertinente sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos, sucesos, comunidades y objetos involucrados en la investigación. Bonilla (2011) presenta que la encuesta tiene las siguientes características: La información obtenida es de tipo primario y directa obteniendo así una mayor confiabilidad, al igual su implementación resulta relativamente fácil.

Plantea Arias (2016), que dentro de las técnicas esta “la encuesta por muestreo como una estrategia oral o escrita cuyo propósito es obtener información, acerca de un grupo o muestra de individuos o en relación con lo opinión de éstos

sobre un tema específico”. Siguiendo con la idea expresada por los autores, la recolección de datos implica tres actividades las cuales son: a) seleccionar un determinado instrumento b) aplicar ese instrumento c) registro y modificaciones obtenidas.

En el mismo orden de Salinas (2010), definen la encuesta como un proceso interrogativo que basa su valor científico en las reglas de su procedimiento, el cual es utilizado con el fin de conocer las opiniones de las personas sobre una situación o problema en el cual se encuentra involucrado, donde la única manera de saberlo es preguntándose, luego entonces es procedente encuestar a los involucrados, cuando se trata de una población muy numerosa, sólo es aplicado a un subconjunto, aquí lo importante es saber elegir a las personas objetos a encuestarse, con el fin de lograr que toda la población esté representada en la muestra; otro punto a considerar y tratar cuidadosamente, son las preguntas a realizarles, sobre las cuales se obtendrá unos resultados referentes a lo que se pretende conocer dentro de la población encuestada.

Particularmente se tiene claro, al diferenciar entre técnica e instrumento, en la investigación objeto de estudio liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, la técnica utilizada es la encuesta, el instrumento de recolección de datos es el cuestionario. Por su parte, Hurtado (2012) plantea que “los cuestionarios los cuales corresponden a la técnica de encuesta consisten en un conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio”. Algunas cuestiones importantes son: las preguntas deben estar formuladas de manera clara y directa, es decir no debe sugerir respuesta alguna, ni puede contener carga moral tratando de inducir a contestar de cierta manera, cada pregunta debe interrogar sobre un solo aspecto.

Asimismo, Bernal (2010) declara que el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas con el fin de generar los datos necesarios, para con ello alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal donde se recaba información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del

problema de investigación. En general, un cuestionario está caracterizado por agrupar un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que pretenden medirse, el cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos, un diseño inadecuado recoge información incompleta, datos imprecisos, por supuesto, genera información poco confiable.

Su característica es que tales preguntas pueden ser dicotómicas, de selección, abiertas, tipo escala o tipo ensayo. Un mismo cuestionario puede albergar diversidad de preguntas según se requiera para obtener la información pertinente acerca del evento de estudio, la investigación objeto de estudio estuvo conformado el cuestionario por 37 preguntas, con una escala de tipo Likert con cinco respuestas las cuales son totalmente de acuerdo, de acuerdo, parcialmente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, dirigido a los funcionarios del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.

Cuadro 2. Escala de respuesta del instrumento

Alternativas	Escala
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Redondo (2019).

3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

3.7.1. Validez del instrumento

La validez puede definir como el grado de respuesta del instrumento a la variable en estudio, a través de las preguntas planteadas derivada de la definición de los indicadores, los cuales buscan dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación y a su vez generan los argumentos a través del análisis de la información resuelta en el propósito del estudio. La validez es definida por Bernal (2010), como un instrumento de medición válido cuando mide aquello para lo cual

está destinado, está relacionado con lo que mide el cuestionario, cuán bien lo hace e indica el grado con el cual pueden inferirse.

Para reforzar Hernández et ál (2014), es el grado en que un instrumento mide la variable que se busca medir. Por su parte, Tejada (2014) dice que la validez, se refiere al grado en el cual el instrumento de medición mide realmente las variables que pretende medir, para esto se aportan las evidencias, se contrasta con esta pregunta: ¿Se está midiendo lo que realmente se pretende medir? Si es así, es válida.

En este propósito la investigación objeto de estudio, liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, se validó el instrumento de recolección de datos, en este caso un cuestionario, con el apoyo de cinco expertos, particularmente docentes adscritos al programa maestría en administración de empresas de la universidad de La Guajira, los cuales recibieron el referido instrumento de validación debidamente aprobado por el director y asesor metodológico, luego de la revisión, se procedió a consignar las observaciones pertinentes, y seguidamente aplicarla en la población objeto de estudio.

Cuadro 3. Validación de los expertos

Expertos	Observaciones
1	Sugiere enfocarse en escala de medición más concretas.
2	Sin observaciones
3	Sin observaciones
4	Sugiere no repetir tantas veces “el instituto colombiano de bienestar familiar
5	Sin observaciones

Fuente: Redondo, (2019)

3.7.2. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad se puede definir como la capacidad del instrumento, de registrar los mismos resultados en distintas ocasiones, bajo las mismas condiciones y sobre la misma selección de muestra. Se llevó a cabo una prueba piloto en función del

instrumento diseñado, el cual fue aplicado a una población con características similares a los informantes claves objeto de estudio.

Según Hernández et ál (2014), la confiabilidad es el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Tejada (2014) la refiere al grado donde la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo objeto o sujeto produce iguales resultados, por lo tanto, Bernal (2010) refiere la confiabilidad a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. Por lo tanto, el procedimiento para determinar la confiabilidad del instrumento elaborado fue aplicar una prueba piloto a diez (10) sujetos con características similares a la población de este estudio, las respuestas de estos permitieron determinar un coeficiente de confiabilidad.

Para la presente investigación, se decidió utilizar el programa estadístico en Excel como herramienta clave en vaciar los resultados de cada uno de los cuestionarios y poder calcular así el índice exacto de confiabilidad de estos. Donde arrojó una confiabilidad de Alfa = 0.90 ubicándolo en la tabla de ponderación en muy alto cumplimiento.

Cuadro 4. Confiabilidad del instrumento

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Redondo (2019)

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante describir detalladamente el paso a paso del procedimiento efectuado durante la investigación: cómo ubicará sus unidades de estudio, cuántas mediciones hará, el momento y la manera de la aplicación de los instrumentos.

Hurtado (2012) lo conceptualiza como “la descripción del procedimiento generado dentro de la investigación por los diferentes estudios ya sea de carácter exploratorio, descriptivo, comparativo, explicativo, entre otros. Esta descripción permite verificar que el procedimiento utilizado cumplió a cabalidad con los requerimientos metodológicos del proceso de investigación, además hará posible que otros investigadores puedan replicar la investigación, en caso de ser necesario, o puedan apoyarse en la información para investigaciones similares en otros contextos.

El presente estudio liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, se desarrolló mediante el cumplimiento de una serie de pasos sucesivos, que permitieron el logro de cada uno de los objetivos, estos pasos se describen a continuación: identificación del problema, planteamiento y aprobación por parte del comité, caracterización del problema, formulación de los objetivos, justificación, delimitación de la investigación, revisión de antecedentes, bases teóricas, para el desarrollo del marco teórico, determinación del tipo y diseño de la investigación, selección de la población de la investigación para determinar a qué sujetos aplicar el instrumento, operacionalización de las variables con sus dimensiones e indicadores, a objeto de elaborar el instrumento de recolección de datos.

Asimismo, se diseñó el instrumento de recolección de datos, obtención de la validez del instrumento diseñado, mediante el juicio de experto, prueba piloto y cálculo del coeficiente de confiabilidad, aplicación efectiva del instrumento definitivo sobre la población con las unidades informantes seleccionadas, tabulación, análisis y discusión de los resultados arrojados por el instrumento, elaboración de conclusiones, recomendaciones, entrega del trabajo de investigación al comité académico encargado de aprobarlo, por último se realizaron las correcciones pertinentes, para la entrega de la versión final del trabajo de investigación.

3.9. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez procesados los datos por medios estadísticos, se obtienen unos resultados que deben ser analizados, discutidos e interpretados, según Méndez (2009), el análisis de los resultados como proceso implica el manejo de los datos obtenidos en los contenidos en cuadros, gráficos, tablas y una vez dispuestos se inicia su comprensión teniendo como único referente el marco teórico sobre el cual el analista construye conocimiento sobre el objeto investigado, por tanto, parte de allí responder a los objetivos, las preguntas de investigación y verificar las hipótesis.

Por otra parte, Bernal (2010) expresa, que el análisis de resultados consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis o preguntas formuladas, las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, generando debates con la teoría ya existente. Una vez recolectados los datos a través de la aplicación de los cuestionarios, se procedió analizar la información obtenida, la cual permitió determinar el logro de los objetivos planteados al inicio de la investigación. De esta manera, la presentación y análisis de los resultados se realizó a través del uso del Método de Estadística Descriptiva. Luego se estimaron las distribuciones de frecuencias, lo cual permitió el cálculo de las frecuencias absolutas (FA) y relativas (FR) de las respuestas emitidas por la población, las cuales se representaron en tablas del capítulo 4.

Cuadro 5. Interpretación de la media para el análisis de los datos

Ítems	Rango	Categoría	Interpretación
5	4,21-5,00	Muy alta frecuencia	El indicador se ubica en una frecuencia muy alta
4	3,41- 4,20	Alta frecuencia	El indicador se ubica en una frecuencia alta
3	2,61- 3,40	Moderada frecuencia	El indicador se ubica en una frecuencia moderada
2	1,81- 2,60	Baja frecuencia	El indicador se ubica en una frecuencia baja
1	1,00- 1,80	Muy baja frecuencia	El indicador se ubica en una frecuencia muy baja

Fuente: Redondo (2019)

Cuadro 6. Interpretación de la desviación estándar

Ítems	Rango	Categoría	Interpretación
5	1,08 – 1,25	Muy alta dispersión	El indicador tiene muy baja confiabilidad
4	0,90 – 1,07	alta dispersión	El indicador tiene baja confiabilidad
3	0,72 – 0,89	Moderada dispersión	El indicador tiene moderada confiabilidad
2	0,54 – 0,71	Baja dispersión	El indicador tiene alta confiabilidad
1	0,35 – 0,53	Muy baja dispersión	El indicador tiene muy alta confiabilidad

Fuente: Redondo (2019)

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El siguiente capítulo muestra el procesamiento, comentarios y análisis de la información numérica lograda de la aplicación del instrumento de recolección de datos, aplicado a los funcionarios del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, con el fin de lograr un acercamiento de la verdad y escenario real del fenómeno objeto de la investigación, fruto del estudio y razonamiento de los resultados obtenidos.

Así mismo, dichos resultados son mostrados en tablas de distribución de estadísticas de medida en tendencia central y medidas de dispersión como, media aritmética, mediana, moda, desviación estándar; desagregadas por variables, dimensiones e indicadores que conforman la investigación, todos estos resultados fueron procesados haciendo uso de la estadística descriptiva, por medio de hoja de cálculo del paquete estadístico de Microsoft Excel 2016.

4.1. LIDERAZGO

La variable liderazgo quedo constituida en las dimensiones; dimensiones del estilo de liderazgo con sus indicadores liderazgo autocrático, liderazgo situacional, liderazgo transformacional y liderazgo coaching, como segunda dimensión de la presente variable se encuentra las habilidades del líder conformando por: habilidad interpersonal, competencias técnicas, competencias comunicativas, motivación y trabajo en equipo.

4.1.1. Estilos de liderazgo

El objetivo específico de esta dimensión es identificar el estilo de liderazgo que se desarrolla en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira. Para ello se tiene en cuenta los estilos de liderazgo autocrático, liderazgo situacional, liderazgo transformacional y liderazgo coaching.

Tabla 1. Indicadores de estilos de liderazgo

Opciones de respuestas	Liderazgo autocrático		Liderazgo situacional		Liderazgo Transformacional		Liderazgo coaching	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Totalmente de acuerdo	43	27,56	56	35,90	40	25,64	20	12,82
De acuerdo	54	34,62	84	53,85	68	43,59	61	39,10
Parcialmente de acuerdo	28	17,95	16	10,26	38	24,36	42	26,92
En desacuerdo	20	12,82	0	0,00	9	5,77	25	16,03
Totalmente en desacuerdo	11	7,05	0	0,00	1	0,64	8	5,13
Suma	156	100,00	156	100,00	156	100,00	156	100,00
Media	3,63		4,26		3,88		3,38	
Mediana	4,00		4,00		4,00		4,00	
Moda	4,00		4,00		4,00		4,00	
Desviación estándar	1,21		0,63		0,88		1,06	

Fuente: Redondo (2019)

La tabla 7 presenta los resultados del análisis de frecuencia de los indicadores de la dimensión estilos de liderazgo. Conforme al primer indicador **liderazgo autocrático** el 34.62% respondió estar de acuerdo que los coordinadores ejercen el poder sobre su grupo de trabajo, tomando decisiones de forma individual, el 27.56% afirmó estar totalmente de acuerdo, un 17.95% manifestó estar parcialmente de acuerdo, el 12.82% afirmó estar en desacuerdo y un 7.05% respondió totalmente en desacuerdo.

Por otro lado, la media indica que el promedio de respuestas es de 3.63, indicando que el liderazgo autocrático se da con una frecuencia alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas tuvo un valor igual o mayor a 4, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo, la desviación estándar es de 1.21, señalando una muy alta dispersión y muy baja confiabilidad de las respuestas.

Lo anterior está relacionado con las conclusiones de los estudios realizados por Franklin y Krieger (2011), quienes expresan que el liderazgo autocrático suele presentarse en los entornos en donde el líder es elegido por el grupo o designado

por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo. En consecuencia, no permite a los miembros de éste participar de manera alguna en las decisiones. Este tipo de poder es más peligroso cuando es ejercido en una forma sutil, cuando el líder aduciendo actuar por el bien del grupo, simula otorgar a sus integrantes privilegios de voz y voto, cuando en realidad lo dirige de manera que el poder permanece en sus manos.

En lo referente al indicador **liderazgo situacional** el 53.85% del total de los encuestados está de acuerdo con que los coordinadores dirigen al grupo según las condiciones de sus colaboradores mejorando el rendimiento de este, un 35.90% afirma estar totalmente de acuerdo y un 10.26% manifiesta estar parcialmente de acuerdo.

Por otro lado, la media indica que el promedio de respuestas es de 4.26, indicando que el liderazgo situacional se da con una frecuencia muy alta; la mediana indica que más el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por debajo de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas muy altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 0.63, señalando una baja dispersión y una alta confiabilidad de las respuestas.

Lo anterior está correlacionado con las conclusiones de los estudios realizados por Franklin y Krieger (2011), quienes manifiestan que la teoría de liderazgo está acorde con situaciones y contingencias, basada en la relación entre las fuerzas del líder, de los subordinados, las características de la situación, basada en el análisis de las fuerzas que interactúan, condicionándose en una situación determinada, características particulares de los escenarios, la cultura, la estructura, el entorno y el clima organizacional, así como los procesos, tareas, tiempos de realización; los tipos de grupos o equipos, también, el grado de cohesión alcanzado por ellos.

En cuanto al indicador **liderazgo transformacional** el 43.59% del total de los encuestados está de acuerdo en que la institución cree en los miembros de sus equipos y fomenta la participación creativa de los mismos, mientras un 25.64%

afirma estar totalmente de acuerdo, un 24.36% afirma estar parcialmente de acuerdo, un 5.77% manifiesta estar en desacuerdo y el 0.64% respondió totalmente en desacuerdo.

Por su parte, la media indica que el promedio de respuestas es de 3.88 indicando que el liderazgo transformacional se da con una frecuencia alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas tuvo un valor igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo, la desviación estándar es de 0.88, señalando una moderada dispersión y confiabilidad de las respuestas.

Sobre el asunto, Robbins y Judge (2013) afirman que los líderes transformacionales “son más eficaces porque son más creativos, pero también alientan a sus seguidores a ser más creativos, las empresas que cuentan con líderes transformacionales muestran una mayor descentralización de la responsabilidad, los gerentes son más proclives a correr riesgos”. Donde, los planes de remuneración se dirigen a los resultados de largo plazo, facilitando un espíritu corporativo, estos también exhiben un mayor acuerdo entre los altos directivos acerca de las metas de la organización, lo que a su vez genera un mejor desempeño organizacional.

En relación con los resultados obtenidos en el indicador **liderazgo coaching** el 39.10% del total de los sujetos encuestados está de acuerdo que los coordinadores proporcionan apoyo significativo en la realización de las actividades dando claridad a los objetivos propuestos, asimismo, un 26.92% afirma estar parcialmente de acuerdo, mientras un 16.03% en desacuerdo, el 12.82% está totalmente de acuerdo y un 5.13% responde totalmente en desacuerdo.

Como resultado de la media, se indica que el promedio de respuestas es de 3.38 indicando que el liderazgo coaching se da con una frecuencia moderada; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las

alternativas moderadas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4 de acuerdo; la desviación estándar es de 1.06, señalando una alta dispersión y una baja confiabilidad de las respuestas.

Indica, Franklin y Krieger (2011), que el coach acompaña a individuos, grupos y organizaciones en sus procesos de cambio, utilizando herramientas que mejoran su desempeño personal, profesional, de equipo y organizacional. Busca actuar sobre valores, relaciones y coherencia, para construir redes, desarrollando valores, visión y misión comunes. Además, ayuda a encarar y gestionar los procesos de cambio, contribuyendo a que las personas reinterpreten la realidad, se reinventen a sí mismas en dicho contexto y en el caso de los líderes, redefinan la posición de sus seguidores, grupos y equipos, preparándolos para la acción.

Tabla 2. Dimensión estilos de liderazgo

Opciones respuestas	FA	FR
Totalmente de acuerdo	159	25.48
De acuerdo	267	42.79
Parcialmente de acuerdo	124	19.87
En desacuerdo	54	8.65
Totalmente en desacuerdo	20	3.21
Suma	624	100
Media		3.79
Mediana		4,00
Moda		4,00
Desviación estándar		1.02

Fuente: Redondo (2019).

Luego de haber analizado cada uno de los indicadores se puede notar que un 42.79% manifestó encontrarse de acuerdo con que en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar se identifican en los jefes estilos de liderazgo, un 25.48% respondió la opción totalmente de acuerdo, un 19.87% afirma estar parcialmente de acuerdo, un 8.65 % manifestó su desacuerdo y un 3.21% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Como resultado de la media, se indica el promedio de respuestas es de 3.79, indicando que los estilos de liderazgo se dan con una frecuencia alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4 de acuerdo; la desviación estándar es de 1.02, señalando una alta dispersión y baja confiabilidad de las respuestas.

Explica Franklin y Krieger (2011), cada situación puede dar lugar a cambios de roles entre el líder y los seguidores, lo cual es consecuencia de la direccionalidad de la influencia: en un grupo, una persona puede ser líder para las actividades laborales, otra para las lúdicas, una más para las artísticas, entre otras, de esta manera, quien es líder en cierta situación será seguidor en otras, los estilos son los siguientes autocrático, situacional, participativo y coaching.

4.1.2. Dimensión habilidades del líder

El objetivo de esta dimensión persigue caracterizar las habilidades de los líderes en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.

Tabla 3. Indicadores habilidades del líder

Opciones de respuestas	Habilidad Interpersonal		Competencias Técnicas		Competencia Comunicativa		Motivación		Trabajo en equipo	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Totalmente de acuerdo	59	25,21	53	33,97	65	27,78	50	32,05	28	17,94
De acuerdo	106	45,30	64	41,02	92	39,32	59	37,82	77	49,37
Parcialmente de acuerdo	53	22,65	33	21,17	51	21,79	31	19,87	36	23,08
En desacuerdo	13	5,56	3	1,92	23	9,83	14	8,98	14	8,97
Totalmente en desacuerdo	3	1,28	3	1,92	3	1,28	2	1,28	1	0,64
Suma	234	100,00	156	100,00	234	100,00	156	100,00	156	100
Media	3,88		4,03		3,82		3,90		3,75	
Mediana	4,00		4,00		4,00		4,00		4,00	
Moda	4,00		4,00		4,00		4,00		4,00	
Desviación estándar	0,90		0,99		0,99		1,00		0,88	

Fuente: Redondo (2019)

La tabla 9 presenta los resultados del análisis de frecuencia de los indicadores de la dimensión habilidades del líder, conforme al primer indicador **habilidad interpersonal** el 45.30% del total de los sujetos encuestados está de acuerdo con que hay comunicación beneficiosa entre los coordinadores y los miembros de su equipo de trabajo, un 25.21% está totalmente de acuerdo, un 22.65% afirma hallarse parcialmente de acuerdo, un 5.56% manifiesta estar en desacuerdo y un 1.28% afirma sentirse totalmente en desacuerdo.

Con respecto a la media, se indica que el promedio de respuestas es de 3.88, indicando que la habilidad interpersonal se da con una frecuencia alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas tuvo un valor igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 0.90, señalando una alta dispersión y una baja confiabilidad de las respuestas.

Para Franklin y Krieger (2011), las habilidades de trato personal son las que “tienen que ver con la interacción efectiva con las personas, la capacidad de trabajar bien con los demás, de manera individual como en grupo, exige mostrar una actitud positiva, respetarlos, expresar verbalmente y por escrito las ideas, así como, saber negociar.”

En cuanto al indicador **competencias técnicas** el 41.02% del total de los individuos encuestados está de acuerdo que los coordinadores involucran el conocimiento y la experiencia en los procesos propias del área, un 33.97% afirma estar totalmente de acuerdo, un 21.17 % está parcialmente de acuerdo, un 1.92% afirma estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Con respecto a la media, se indica que el promedio de respuestas es de 4.03, indicando que las competencias técnicas se dan con una frecuencia alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia

es 4 de acuerdo; la desviación estándar es de 0.99, señalando una alta dispersión y una baja confiabilidad de las respuestas.

Sostiene Franklin y Krieger (2011), que las habilidades técnicas “involucran el conocimiento y experiencia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específicos que ocupa el administrador en la organización.” Para que un administrador sea efectivo es preciso que domine de manera equilibrada sus habilidades conceptuales, de trato personal y técnicas para alcanzar los resultados deseados, en la medida en que carezca de una de ellas o las utilice inadecuadamente, sus acciones perderán cohesión y no lograrán el impacto que se pretende.

En lo relacionado al indicador **competencias comunicativas**, el 39.32% de los sujetos encuestados está de acuerdo que la comunicación real se presenta cuando todas las partes entienden el mensaje desde la misma perspectiva y este tiene el logro eficaz de sus objetivos, mientras que un 27.78% afirma estar totalmente de acuerdo, un 21.79% está parcialmente de acuerdo, un 9.83% en desacuerdo y un 1.28% estar totalmente en desacuerdo.

Hecha la observación anterior, la media del indicador presenta en promedio respuestas de 3.82 indicando que las competencias comunicativas se dan con una frecuencia alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 0.99, señalando una alta dispersión y una baja confiabilidad de las respuestas.

Para Franklin y Krieger (2011), la comunicación es un proceso de interacción social por medio de símbolos y enunciaciones, puede ser interindividual, intergrupar, intraorganizacional o interorganizacional. Es una acción que busca influir las visiones, opiniones, fundamentos y comportamientos de otro u otros utilizando el lenguaje, incluido el emotivo y expresivo como canal de interrelación.

Con respecto al indicador **motivación**, el 37.82% del total de los encuestados está de acuerdo que la dirección y los coordinadores mantienen motivados al personal cuando manifiestan agradecimientos por el logro, otro 32.05% manifiesta estar totalmente de acuerdo, un 19.87% afirma estar parcialmente de acuerdo, un 8.98% está en desacuerdo y un 1.28% contestó que está totalmente en desacuerdo.

En torno a la media, se indica en que el promedio de respuestas es de 3.90, indicando que la motivación se da con una frecuencia alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00 ubicándose por debajo de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 1.00, señalando una alta dispersión y una baja confiabilidad de las respuestas.

Desde el punto de vista situacional, así como de desarrollo humano, Franklin y Krieger (2011) expresan que la motivación se refiere a los objetivos y valores más inmediatos que la persona tiene en relación con su trabajo mismo y que pueden estar o no íntimamente ligados a las necesidades sociales o biológicas aprendidas y pueden varían de una manera notable de un individuo a otro según la edad, la etapa de desarrollo y la interacción que establece con distintos grupos o equipos de la organización en que interviene.

Con respecto al indicador **trabajo en equipo**, el 49.37% del total de los encuestados está de acuerdo, que en el instituto se trabaja en equipo y se evidencia que se obtiene buenos resultados, un 23.08% manifiesta estar parcialmente de acuerdo, un 17.94% afirma estar totalmente de acuerdo, asimismo, un 8.97% respondió hallarse en desacuerdo y un 0.64% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

En torno a la media, se indica que el promedio de respuestas es de 3.75, indicando que el trabajo en equipo se da con una frecuencia alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por debajo la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas

altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 0.88, señalando una moderada dispersión y confiabilidad de las respuestas.

De este modo, Franklin y Krieger (2011) manifiestan que es un grupo real cuyos miembros interactúan entre sí, estos se componen de empleados que forman parte de una unidad de gestión y resultados de la organización, sus miembros ocupan puestos interrelacionados en un área claramente diferenciada, su composición suele ser fija, compartiendo y desarrollando ciertos objetivos que guían sus acciones, desarrollando una actividad cuyo resultado es un producto o un servicio entregado en cierto tiempo.

Tabla 4. Dimensión habilidades del líder

Opciones respuestas	FA	FR
Totalmente de acuerdo	255	27.24
De acuerdo	398	42.52
Parcialmente de acuerdo	204	21.79
En desacuerdo	67	7.16
Totalmente en desacuerdo	12	1.28
Suma	936	100
Media		3.87
Mediana		4,00
Moda		4,00
Desviación estándar		0,94

Fuente: Redondo (2019).

Luego de haber analizado cada uno de los indicadores se puede notar que las respuestas en cuanto a la dimensión habilidades del líder es de un 42.52% la opción de acuerdo reflejando que dentro del instituto colombiano de bienestar familiar se evidencia habilidades en los líderes como el trabajo en equipo, habilidades interpersonales entre otras, un 27.24% se encuentra totalmente de acuerdo, un 21.79% se siente parcialmente de acuerdo, un 7.16 % se halla en desacuerdo, mientras un 1.28% está totalmente en desacuerdo.

Como resultado de la media, se indica que el promedio de respuestas es de 3.87, indicando una frecuencia alta en las habilidades del líder; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por debajo de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 0.94, señalando una alta dispersión y una baja confiabilidad de las respuestas.

Indica Franklin y Krieger (2011), que la educación y la experiencia adquiridas por los administradores a lo largo de su vida profesional son fundamentales para desarrollar las habilidades que permiten lograr los resultados demandados por la organización con el objetivo de posicionarse y lograr ventajas competitivas sustentables. Dichas habilidades pueden agruparse en tres categorías clave: conceptuales, de trato personal y técnicas, el grado de desarrollo alcanzado por el gerente en las mismas depende de su trayectoria y de las posiciones que ha ocupado en la jerarquía de la organización.

4.1.3. Variable liderazgo

La presente investigación trata sobre analizar el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, en el cual se muestran detallados los resultados arrojados por medio de las respuestas en los encuestados en la población objeto de estudio, en donde se procedió a su referido estudio de las variables.

La tabla 11 refleja los resultados acerca del comportamiento de la variable liderazgo, donde las unidades informantes respondieron hallarse de acuerdo 42.63% con la incidencia del liderazgo en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, totalmente de acuerdo se encuentra el 26.54%, parcialmente de acuerdo, el 21.03%, en desacuerdo, el 7.76% y totalmente en desacuerdo el 2.05%.

Tabla 5. Variable liderazgo

Opciones respuestas	FA	FR
Totalmente de acuerdo	414	26.54
De acuerdo	665	42.63
Parcialmente de acuerdo	328	21.03
En desacuerdo	121	7.76
Totalmente en desacuerdo	32	2.05
Suma	1560	100
Media		3.84
Mediana		4,00
Moda		4,00
Desviación estándar		0,97

Fuente: Redondo (2019).

Como resultado de la media, se indica que el promedio de respuestas es de 3.84, indicando que la variable liderazgo se da con una frecuencia alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por debajo de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 0.97 señalando una alta dispersión y una baja confiabilidad de las respuestas.

Señala Franklin y Krieger (2011), desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito.

4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

La variable clima organizacional quedo constituida en las dimensiones; estructura organizacional con sus indicadores coordinación, especialización, formalización y toma de decisiones, como segunda dimensión de la presente variable se encuentra

proceso organizacional conformando por: control, gestión de conflictos, especialización de funciones, estatus, papel y relaciones; y, mecanismo de socialización de los empleados.

4.2.1. Dimensión estructura organizacional

El propósito de esta dimensión es determinar la estructura organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, para poder definir como se da el clima organizacional.

Después de observar los datos presentados en la tabla 12, correspondiente al análisis de la frecuencia de los indicadores de la dimensión estructura organizacional, se expresan los siguientes resultados para el primer indicador **coordinación**, donde un 41.68% del total de los sujetos encuestados está parcialmente de acuerdo que en la institución hay una buena coordinación frente a los procesos que se realizan, a su vez, un 36.53% manifiesta estar de acuerdo, así mismo, un 14.10% afirma estar totalmente de acuerdo, mientras un 7.05% se halla en desacuerdo y un 0.64% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Tabla 6. Indicadores de estructura organizacional

Opciones de respuestas	Coordinación		Especialización		Formalización		Toma de decisiones	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Totalmente de acuerdo	22	14,10	25	16,03	41	26,28	37	23,71
De acuerdo	57	36,53	41	26,28	62	39,75	62	39,74
Parcialmente de acuerdo	65	41,68	70	44,88	28	17,94	39	25,02
En desacuerdo	11	7,05	16	10,25	20	12,83	15	9,61
Totalmente en desacuerdo	1	0,64	4	2,56	5	3,20	3	1,92
Suma	156	100,00	156	100,00	156	100,00	156	100,00
Media	3,56		3,43		3,73		3,74	
Mediana	4,00		3,00		4,00		4,00	
Moda	3,00		3,00		4,00		4,00	
Desviación estándar	0,84		0,96		1,09		0,99	

Fuente: Redondo (2019)

En cuanto a la media, se indica que el promedio de respuestas es de 3.56, indicando que la coordinación se da con una frecuencia alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, parcialmente de acuerdo; la desviación estándar es de 0.84, señalando una moderada dispersión y confiabilidad de las respuestas.

Para Munch y García (2017), la coordinación nace de la necesidad de sincronizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea, este proceso es indispensable para complementarse con la división del trabajo, lo que persigue es lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollan e interrelacionan con facilidad, donde señala, que es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr la oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo en la consecución.

En cuanto al indicador **especialización**, el 44.88% de los encuestados está parcialmente de acuerdo en que el instituto especializa a sus colaboradores con el ánimo de realizar de una manera más eficiente sus actividades, mientras un 26.28% manifiesta estar de acuerdo, un 16.03% afirma estar totalmente de acuerdo, un 10.25% en desacuerdo y un 2.56% totalmente en desacuerdo.

Por su parte, la media indica que el promedio de respuestas es de 3.43, indicando que la especialización se da con una alta frecuencia, la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 3.00, ubicándose por debajo de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, parcialmente de acuerdo; la desviación estándar es de 0.96, señalando una alta dispersión y una baja confiabilidad de las respuestas.

Indica Robbins et ál (2013), que la especialización del trabajo consiste en dividir las actividades laborales en tareas especializadas por separado, cada trabajador se especializa en sólo una parte de la actividad, en lugar de realizarla

toda, con el fin de aumentar la producción laboral y el trabajo de apoyo con fines de alcanzar las metas y los resultados propuestos de una manera eficaz y eficiente.

En referencia, a los resultados del indicador **formalización** el 39.75% del total de los encuestados está de acuerdo que en el instituto todos los procesos se encuentran formalizados en el sistema de gestión de la calidad del servicio y de allí se encuentra escrito desde donde inicia hasta donde finaliza, mientras un 26.28% manifiesta que está totalmente de acuerdo, un 17.94% está parcialmente de acuerdo, el 12.83% afirma estar en desacuerdo y finalmente, un 3.20% totalmente en desacuerdo.

Con referencia a la media, indica que el promedio de respuestas es de 3.73, indicando que la formalización se da con una alta frecuencia; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 1.09, señalando una muy alta dispersión y una muy baja confiabilidad de las respuestas.

Indica Robbins et ál (2013), que la formalización se refiere al grado de estandarización de las tareas impuestas en una organización y al grado al que la conducta del empleado está regida por reglas y procedimientos, en las organizaciones altamente formalizadas, existen descripciones explícitas de cada uno de los puestos de trabajo, así como varias reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos para llevar a cabo cada proceso de trabajo, la discrecionalidad de los empleados sobre lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace, es mínima.

En referencia, a los resultados del indicador **toma de decisiones**, el 39.74% del total de los encuestados está de acuerdo que en el instituto se toman decisiones escogiendo la mejor alternativa entre las posibles con el ánimo de fortalecer el desarrollo de los procesos, mientras un 25.02% manifiesta estar parcialmente de

acuerdo, un 23.71% está totalmente de acuerdo, el 9.61% afirma estar en desacuerdo y finalmente, un 1.92% totalmente en desacuerdo.

Con referencia a la media, indica que el promedio de respuestas es de 3.74, indicando que la toma de decisiones se da con una frecuencia alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 0.99, señalando una alta dispersión y una baja confiabilidad de las respuestas.

Para, Robbins et ál (2013), “la toma de decisiones suele describirse como una elección entre alternativas, aunque es una concepción demasiado simplista, es un proceso más que un simple acto de elegir entre alternativas puede emplearse para describir decisiones tanto individuales como grupales.” Dentro de las organizaciones es muy importante la toma de decisiones porque de ello depende el resultado obtenido, frente a lo acertado o no de la misma previo a los análisis realizados.

Tabla 7. Dimensión estructura organizacional

Opciones respuestas	FA	FR
Totalmente de acuerdo	125	20.03
De acuerdo	222	32.58
Parcialmente de acuerdo	202	32.37
En desacuerdo	62	9.94
Totalmente en desacuerdo	13	2.08
Suma	624	100
Media		3.62
Mediana		4,00
Moda		4,00
Desviación estándar		0.98

Fuente: Redondo (2019).

Luego de analizar cada uno de los indicadores se puede notar que las respuestas en cuanto a la dimensión estructura organizacional indican que un 32.58% se encuentra de acuerdo, un 32.37% parcialmente de acuerdo, un 20.03% totalmente de acuerdo, un 9.94% en desacuerdo y un 2.08% totalmente en desacuerdo.

Como resultado de la media, se indica en promedio de respuestas sobre la dimensión estructura organizacional es de 3.62, indicando una alta frecuencia; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 0.98 señalando una alta dispersión y una baja confiabilidad de las respuestas.

Para Robbins et ál (2013), “la estructura de la organización se crea a través función gerencial de la organización”, cuando un gerente desarrolla o cambian la estructura se está llevando a cabo el diseño organizacional, donde implica tomar decisiones acerca de cómo deberán ser los trabajos especializados, las reglas guía como en las conductas de los empleados y el nivel de toma decisiones.

4.2.2. Dimensión proceso organizacional

El propósito de esta dimensión es describir los procesos organizacionales del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, con lo que se podrá conocer las condiciones del clima laboral y la influencia del liderazgo.

Después de observar los datos presentados en la tabla 14, correspondiente al análisis de la frecuencia de los indicadores de la dimensión proceso organizacional, se expresan los siguientes resultados para el primer indicador **control** donde el 46.79% de los sujetos encuestados manifiesta estar de acuerdo que la institución a través del director y sus coordinadores llevan un adecuado control de supervisión y seguimiento de los procesos acorde a los objetivos planteados, un 26.92% respondieron totalmente de acuerdo, un 22.45% manifiesta estar parcialmente de

acuerdo, un 2.56% afirma estar en desacuerdo y un 1.28% estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 8. Indicadores del proceso organizacional

Opciones de respuestas	Control		Gestión de Conflicto		Especialización de Funciones		Estatus, Papel y Relaciones		Mecanismo de Socialización de los Empleados	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Totalmente de acuerdo	42	26,92	21	13,46	16	20,52	41	26,29	32	20,52
De acuerdo	73	46,79	60	38,47	22	28,20	46	29,48	56	35,89
Parcialmente de acuerdo	35	22,45	65	41,67	28	35,89	40	25,64	57	36,55
En desacuerdo	4	2,56	8	5,12	7	8,98	20	12,83	6	3,84
Totalmente en desacuerdo	2	1,28	2	1,28	5	6,41	9	5,76	5	3,20
Suma	156	100,00	156	100,00	78	100,00	156	100,00	156	100,00
Media	3,96		3,58		3,47		3,58		3,67	
Mediana	4,00		4,00		3,00		4,00		4,0	
Moda	4,00		3,00		3,00		4,00		3,0	
Desviación estándar	0,85		0,84		1,11		1,18		0,95	

Fuente: Redondo (2019)

Con referencia, la media indica que el promedio de respuestas es de 3.96, indicando que el control se da con una alta frecuencia; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 0.85 señalando una moderada dispersión y confiabilidad de las respuestas.

Para, Robbins et ál (2013), es la función gerencial que implica monitorear actividades para garantizar que se estén realizando según lo planeado y corregir las desviaciones importantes, consiste en la medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurarse de que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes para lograrlo.

En relación a los resultados obtenidos en el indicador **gestión de conflictos**, el 41.67% de los sujetos encuestados manifiesta estar parcialmente de acuerdo que

la institución tiene implementado el comité de convivencia laboral donde se aborda la problemática de los conflictos entre directivos y colaboradores y viceversa y que son solucionados oportunamente, un 38.47% afirma estar de acuerdo, un 13.46% responde estar totalmente de acuerdo, un 5.12% manifestó estar en desacuerdo y un 1.28% está totalmente en desacuerdo.

Con referencia, la media indica que el promedio de respuestas es de 3.58, indicando que la gestión de conflicto se da con una alta frecuencia; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, parcialmente de acuerdo; la desviación estándar es de 0.84 señalando una moderada dispersión y confiabilidad de las respuestas.

Indica Franklin y Krieger (2011), que la gestión de conflictos es una de las características del ser humano es, precisamente, la de ser conflictivo por naturaleza; una de las razones de esta singularidad, estriba en que tiene múltiples necesidades y anhelos que muchas veces se contraponen. Es difícil que el ser humano se conforme con todo lo que posee y consigue en la vida, pues siempre desea otra cosa, algo más. En este sentido, se denomina conflicto a la simultaneidad de conductas, motivaciones y deseos contradictorios y opuestos entre sí.

En relación con los resultados obtenidos en el indicador **especialización de funciones**, un 35.89% de los sujetos encuestados manifiesta estar parcialmente acuerdo y otro 28.20% afirma estar de acuerdo que en la institución cada uno tiene su función dentro de la jerarquía empresarial y se evidencia la división del trabajo, asimismo, un 20.52% responde estar totalmente de acuerdo, un 8.98% manifiesta estar en desacuerdo y un 6.41% está totalmente en desacuerdo.

Con referencia la media, indica que el promedio de respuestas es de 3.47, develando que la especialización de funciones se da con una frecuencia alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 3.00, ubicándose por debajo de la media, evidenciando una tendencia hacia las

alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, parcialmente de acuerdo; la desviación estándar es de 1.11 señalando una muy alta dispersión y una muy baja confiabilidad de las respuestas.

Para, Koontz et ál (2012), significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones, los papeles a realizarse deben diseñarse intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad, por lo tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera especializada, la mayoría de los gerentes consideran que las funciones se realizan debidamente.

En relación con los resultados obtenidos en el indicador **estatus, papel y relaciones**, un 29.48% del total de los sujetos encuestados manifiesta estar de acuerdo y otro 26.29% está totalmente de acuerdo que en la institución se evidencia los diferentes roles que asumen los miembros de esta, cuando están en cargos o se marca positivamente, asimismo, un 25.64% afirma estar parcialmente de acuerdo, un 12.83% manifiesta estar en desacuerdo y un 5.76% totalmente en desacuerdo.

Con referencia, la media indica que el promedio de respuestas es de 3.58, indicando que el estatus, papel y relaciones se da con una alta frecuencia; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 1.18 señalando una muy alta dispersión y una muy baja confiabilidad de las respuestas.

Señala Robbins et ál (2013), que “el estatus es una posición, un nivel o rango de prestigio dentro de un grupo.” Los sistemas de estatus son factores importantes para comprender el comportamiento, es un motivador significativo que tiene consecuencias conductuales cuando las personas observan alguna disparidad entre lo que perciben que es su estatus y la percepción de los demás.

En relación con los resultados obtenidos en el indicador **mecanismo de socialización de los empleados**, un 36.55% manifiesta estar parcialmente de acuerdo con la socialización de los empleados en cuanto al manejo de los procesos y las actividades de promoción y prevención de los servicios prestados, otro 35.89% respondió estar de acuerdo, asimismo, un 20.52% afirmó estar totalmente de acuerdo, un 3.84% respondió estar en desacuerdo y un 3.20% manifestó estar en desacuerdo.

Con referencia, la media indica que el promedio de respuestas es de 3.67, indicando que los mecanismos de socialización de los empleados se dan con una alta frecuencia; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, parcialmente de acuerdo; la desviación estándar es de 0.95 señalando una alta dispersión y una baja confiabilidad de las respuestas.

Para Koontz et ál (2012), la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados, así como, ajustar las normas y valores del grupo de trabajo. Además, consiste en reunir los requisitos específicos del puesto, donde los nuevos gerentes encuentran nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevos modos de comportamiento.

Luego de haber analizado cada uno de los indicadores se puede notar que las respuestas en cuanto a la dimensión proceso organizacional un promedio del 36.61% del total de los encuestados manifiesta hallarse de acuerdo y 32.05% se encuentra parcialmente de acuerdo, un 21.65% se siente totalmente de acuerdo, un 6.41% en desacuerdo y un 3.28% totalmente en desacuerdo.

Como resultado de la media, se indica en promedio de respuestas es de 3.67, indicando que el proceso organizacional se da con una alta frecuencia; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las

alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 0.99 señalando una alta dispersión y una baja confiabilidad de las respuestas.

Tabla 9. Dimensión proceso organizacional

Opciones respuestas	FA	FR
Totalmente de acuerdo	152	21.65
De acuerdo	257	36.61
Parcialmente de acuerdo	225	32.05
En desacuerdo	45	6.41
Totalmente en desacuerdo	23	3.28
Suma	702	100
Media		3.67
Mediana		4,00
Moda		4,00
Desviación estándar		0.99

Fuente: Redondo (2019)

Señala, Robbins et ál (2013), que es la función gerencial que crea la estructura de la organización, donde, los gerentes desarrollan o cambian ese marco de actuación, llevando a cabo el diseño organizacional, este implica tomar decisiones acerca de cómo deberán ser los trabajos especializados, qué reglas guiarán las conductas de los empleados, y a qué nivel se tomarán las decisiones.

La presente investigación trata sobre analizar el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira., en el cual se muestran detallados los resultados arrojados por medio de las respuestas en los encuestados en la población objeto de estudio, en donde se procedió a su referido estudio de las variables.

La tabla 16 refleja los resultados acerca del comportamiento de la variable clima organizacional donde las unidades informantes responden encontrarse de acuerdo el 36.12%, parcialmente de acuerdo el 32.20%, totalmente de acuerdo el 20.89%, en desacuerdo el 8.07% y totalmente en desacuerdo el 2.71%.

Tabla 10. Variable clima organizacional

Opciones respuestas	FA	FR
Totalmente de acuerdo	277	20.89
De acuerdo	479	36.12
Parcialmente de acuerdo	427	32.20
En desacuerdo	107	8.07
Totalmente en desacuerdo	36	2.71
Suma	1326	100
Media		3.67
Mediana		4,00
Moda		4,00
Desviación estándar		0.99

Fuente: Redondo (2019).

Como resultado de la media, se indica en promedio de respuestas es de 3.67, indicando que el clima organizacional se da con una frecuencia alta; la mediana indica que más del cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 4.00, ubicándose por encima de la media, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, de acuerdo; la desviación estándar es de 0.99 señalando una alta dispersión y una baja confiabilidad de las respuestas.

Brunet (2013) afirma que el clima organizacional “constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad”, contribuyendo como componente multidimensional de elementos dentro del proceso, diseño y estructura organizacional, guiando el estilo de liderazgo y habilidades del gerente.

4.3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

El estudio arrojó debilidades tales como: los colaboradores no participan en la toma de decisiones, deficiente habilidades comunicativas en los jefes, deficiencia en los procesos de inducción, poca participación en los procesos de formación derivados de las cargas laborales.

En síntesis, expuesto anteriormente tiene como finalidad resolver el último objetivo de la investigación y está enfocado en formular lineamientos estratégicos para mejorar el liderazgo y su influencia en el clima organizacional de los colaboradores del instituto colombiano de bienestar familiar.

Tabla 17. Lineamientos estratégicos

Estrategias	Acciones	Recursos	Responsables	Tiempo
Diseñar estrategias de liderazgo abarcando la totalidad de los niveles jerárquicos buscando la transformación cultural para asegurar el cambio de estilo de liderazgo en sus funcionarios.	Suministrar talleres de concienciación a la gerencia en cuanto liderazgo participativo o transformacional, con la finalidad de mitigar las diferencias entre los miembros de la organización.	Humanos, materiales, económicos, Tecnológicos.	Departamento de Recursos Humanos.	Periodicidad Bimestral
Potenciar las habilidades de gerente tanto conceptual, de trato personal y técnicas a fin de resaltar las competencias conductuales interpersonales	Realización de cursos, talleres, encuentros sinérgicos de interacción y relaciones humanas para fomentar las habilidades en los cargos de dirección.	Humanos, materiales, económicos, Tecnológicos.	Departamento de Recursos Humanos/ Personal Directivo	Periodicidad Trimestral
Divulgación del tipo de estructura organizacional que posee la institución.	Actualizar o elaborar manuales de organización o de inducción para adoctrinar el personal de nuevo ingreso en correspondencia a la filosofía institucional.	Recursos humanos, materiales	Departamento de Recursos Humanos/ Personal Directivo/ Funcionarios en su conjunto	Periodicidad Mensual
Desarrollar acciones al personal a fin de motivar a los miembros manteniendo desempeños de calidad bajo climas armoniosos.	Jornadas de formación como foros o charlas que fomenten la empatía y la comunicación, de manera que esto ayude a maximizar los niveles de tolerancia, promoviendo una actitud positiva que contribuya a la efectiva gestión.	Humanos	Personal directivo	El tiempo que requiera la situación conflictiva

Fuente: Redondo (2019)

CONCLUSIONES

Una vez finalizados los procesos de recolección y análisis de la información, así como también la interpretación y discusión de los resultados obtenidos, tomando en consideración los objetivos propuestos en el mismo, se procedió a formular las conclusiones que ayudaron a dar respuesta a la interrogante suscitada en la investigación, orientada a analizar el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.

En relación con el objetivo específico identificar el estilo de liderazgo desarrollado en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, es de acotar, que en el instituto predomina el liderazgo situacional, donde los coordinadores dirigen al grupo según las condiciones de sus colaboradores, teniendo en cuenta los procesos, las actividades y los tiempos de realización, todo ello con el fin de mejorar el rendimiento de estos y alcanzar las metas planteadas.

En cuanto al objetivo específico describir las habilidades de los líderes en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, la habilidad predominante fue la de competencias técnicas donde está involucrado el conocimiento y la experiencia que tienen los colaboradores dentro de las actividades que tienen asignadas de acuerdo a los procesos que cada uno lleva a cabo, parte de este conocimiento está dado por los lineamientos y las capacitaciones establecidas dentro de la institución para el desarrollo de las mismas.

Sin embargo, frecuentemente los colaboradores perciben que sus líderes no tienen las habilidades y destrezas frente a algunas situaciones que se presentan y que se salen del contexto por los cambios frecuentes de directores, así como, de procedimientos, donde estos se manejan de forma centralizada.

Con respecto al objetivo específico caracterizar la estructura organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, la dirección

promueve el desarrollo integral del personal por medio de la capacitación, asimismo, la institución asegura la formación permanente del recurso humano, contribuyendo a su desarrollo, asimismo, se integra la estructura organizacional para agregar valor en los trabajadores, también, se promueve el compromiso moral con el personal en la búsqueda de un buen desempeño, los empleados tienen un rendimiento laboral que permita el cumplimiento de sus deberes, a su vez, la institución alcanza los resultados esperados a través desempeño laboral del personal.

No obstante, los empleados perciben una estructura organizacional donde se evidencia una alta frecuencia en lo referente a las tomas de decisiones, las cuales siguen siendo centralizada y no se tiene en cuenta la estructura que puede establecer el director en turno como tal, donde la discrecionalidad e independencia es rescindida.

Como resultado del objetivo específico puntualizar los procesos organizacionales del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, la institución a través de su personal posee la capacidad para hacer las cosas correctas, alcanzando los objetivos por medio de alternativas que generan mayor beneficio. Sin embargo, frecuentemente los empleados perciben un proceso organizacional que muestra tener control de los procesos, donde no se puede salir de los lineamientos establecidos así estos presenten inconsistencias.

Con relación a la variable liderazgo, el coordinador cumple con las actividades a través de métodos de trabajo establecidos, comunicando lineamientos, ofreciendo participación y apoyo al personal, presenta una comunicación asertiva, emocionalmente hace sentir bien a los miembros, estando estimulados para mejorar el desempeño en el trabajo. Sin embargo, ocasionalmente los coordinadores o líderes de procesos evaden responsabilidad en la toma de decisiones frente a los procesos institucionales.

Para darle respuesta a la variable clima organizacional, el personal siente confianza de parte de la dirección en el desarrollo coordinado del proceso, que le permita realizar sus actividades de forma segura, faltando fortalecer el tema de la

socialización de los integrantes con respecto al rol a desempeñar. Asimismo, los empleados perciben un manejo regular en la solución de conflictos, así como un bajo proceso de inducción para los colaboradores cuando ingresan a la institución.

RECOMENDACIONES

Tomando en consideración los objetivos propuestos en el mismo, se procedió a generar las recomendaciones que ayudaron a dar respuesta a la interrogante suscitada en la investigación, orientada a analizar el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.

Con relación al objetivo específico identificar el estilo de liderazgo desarrollado en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, se recomienda brindar preparación a los coordinadores o líderes de los procesos con el fin de unificar un estilo propio de liderazgo en la institución que conlleve a la mejora de los procesos, permitiendo la participación de los colaboradores.

En cuanto al objetivo específico caracterizar las habilidades de los líderes en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, una manera de consolidar las habilidades del gerente es la formación en materia de liderazgo, permitiendo suscitar la equidad entre los integrantes, informando los resultados a todos sus grupos de interés para generar compromiso y responsabilidad.

Con respecto al objetivo específico determinar la estructura organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, la asignación de funciones, actividades, deberes, responsabilidad y autoridad como soporte de la delegación de funciones hacia los subordinados deben regirse en el marco de una toma de decisiones en base a la discrecionalidad, autonomía y confianza.

Como resultado del objetivo específico describir los procesos organizacionales del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, se recomienda utilizar planes de inducción dirigido al personal nuevo ingreso a la institución o una rotación interna, esto está vinculando a la elaboración o rediseño de manuales de organización, donde, cada individuo obtendrá cuales son las características en

torno al cargo y sus funciones, evitando conflictos al momento de ejercer las actividades.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Acuña, M. (2019). Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes y trabajadores de la Institución Educativa Politécnico Túpac Amaru, Chilca. (Tesis de Maestría), Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Perú.
- Arenas, B. (2017). El clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente reto de la función orientadora (Tesis de Maestría), Universidad de Carabobo. Guanare Venezuela.
- Arias, F. (2016). Introducción a la metodología científica. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Ahumada, M. (2017). Incidencia de los estilos de liderazgo transformacional o transaccional en el desempeño laboral del personal de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Avenecer, L. (2015). Liderazgo y motivación, (Tesis de Maestría), Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Blanch, J. (2018). Liderazgo auténtico, rendimiento e innovación: efecto mediador de las integraciones afectivas y cognitiva, y el engagement (Tesis de Doctorado), Universidad Complutense. Madrid, España.
- Bateman, T y Snell, S (2016). Administración. Un nuevo panorama competitivo. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Editorial Pearson Education.
- Bonilla, E. (2011). Metodología de la investigación, un enfoque práctico. Bogota Colombia: Editorial Gente Nueva.

- Brunet, L. (2013). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Bogotá, Colombia: Editorial Trillas.
- Castillo, R. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. México: Editorial Red Tercer Milenio S.C.
- Ccala, M. (2019). Estilos de liderazgo y gestión de recursos humanos en los servicios de salud en la red Cusco Norte (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de San Antonio de Abad. Cusco, Perú.
- Chiavenato, I. (2017), Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Editorial. Mc Graw-Hill.
- Del Cid, A; Méndez, Rosemary y Sandoval, F. (2011). Investigación. Fundamentación y metodología. México. Editorial Pearson.
- Franklin & Krieger (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México: Editorial Pearson.
- Frías, E; Ucrós M. (2014). Clima organizacional: Enfoques, conceptuales y componentes en las universidades de la Región Caribe colombiana. Barranquilla, Colombia: Editorial Tonos del Caribe.
- Guízar, R. (2013). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: Editorial Mc Graw Hill Educación.
- Hawkins, P. (2012). Coaching y liderazgo de equipos. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica S.A.
- Hellriegel D. y Slocum, J. (2010). Comportamiento organizacional. México: Editorial Thomson.
- Hernández, R, Fernández, C & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hurtado, I (2012) Paradigmas y métodos de investigación de tiempos de cambios. Carabobo, Venezuela: Editorial Episteme / Consultores Asociados C.A

- Ivancevich, J. Konopaske, R. & Matteson, M (2009). Comportamiento organizacional. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, F. & Weihrich, G. (2013). Elementos de administración. D.F. México. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores.
- Koontz, F. Weihrich, G & Cannice (2012). Elementos de Administración. D.F. México: Editorial McGraw Hill. Interamericana Editores.
- Lerma, H. (2012). Metodología de la investigación. Propuesta, anteproyecto y proyectos. Bogotá, Colombia: Editorial Eco Ediciones.
- Maya, E. (2017). Método y técnicas de investigación. Caracas: Editorial McGraw Will
- Méndez, C. (2009). Metodología de la investigación, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa.
- Niño, V (2011) Metodología de la investigación diseño y ejecución. Bogotá: Ediciones de la U.
- Munch C. y García J. (2017). Fundamentos de administración. México: Editorial Trillas.
- Osorio, M (2011) Ranking de empresas que más promueven el liderazgo en la región <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-empresas-que-mas-promueven-el-liderazgo-en-la-region>.
- Palacios, M., & Contreras, C (2011) globalización y liderazgo empresarial <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/globalizacion-liderazgo-empresarial/118920>.
- Panta, Y. (2017). Liderazgo gerencial y clima organizacional en la empresa Ailyn Auto Industries SAC, 2017 (Tesis de Maestría) Universidad Peruana de las Américas, San Martín de Porres Perú.
- Robbins, S. Decenzo y Coulter. M. (2013). Fundamentos de administración. Conceptos especiales y aplicaciones. México: Editorial Pearson.

- Robbins & Judge 15 ed. (2013). Comportamiento organizacional. México: Editorial Pearson.
- Salinas, P. (2010). Metodología de la Investigación científica. Mérida, Venezuela: Editorial Instituto de Ciencia Política /Editorial Episteme.
- Soto, E. (2015). Liderazgo en la empresa privada venezolana del siglo XXI. *Revista venezolana de análisis de coyuntura*, XXI (1), 107-127. <https://www.google.com/search?q=Liderazgo+en+la+empresa+privada+venezolana+del+siglo+XXI&oq=Liderazgo+en+la+empresa+privada+venezolana+del+siglo+XXI&aqs=chrome.69i57.1786j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- Tejada, A. (2014). Investigación científica. Guía metodológica para desarrollar planes de tesis, Montevideo Uruguay: Editorial Instituto de Ciencia Política.
- Zambrano, F. (2019). Clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios directivos y asesores de libre nombramiento y remoción que favorezca la misionalidad de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las víctimas de la sede central en Bogotá (Tesis de Maestría), Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Zans, P. (2017). Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la facultad regional multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016 (Tesis de Maestría), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua Nicaragua.

Anexo A. Matriz de consistencia

Objetivo general	Analizar el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.			
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Identificar el estilo de liderazgo que se desarrolla en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.	LIDERAZGO	Estilos de liderazgo Robbins, Decenzo y Coulter (2013), Franklin y Krieger (2011), Koontz, Wehrich y Cannice (2012), Hellriegel y Slocum (2010),	Liderazgo autocrático	1,2
			Liderazgo situacional	3,4
			Liderazgo transformacional	5,6
			Liderazgo coaching	7,8
Caracterizar las habilidades de los líderes en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.		Habilidades del líder Münch y García (2017), Robbins y Judge (2013), Franklin y Krieger (2011), Koontz y Wehrich (2013), Koontz, Wehrich y Cannice (2012).	Habilidad interpersonal	9,10,11
			Competencias técnicas	12,13
			Competencias comunicativas	14,15,16
			Motivación	17,18
Analizar la estructura organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, para poder definir como se da el clima organizacional.	CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura organizacional Robbins y Judge (2013), Robbins, Decenzo y Coulter (2013, Münch y García (2017), Chiavenato (2017).	Coordinación	21,22
			Especialización	23,24
			Formalización	25,26
			Toma de decisiones	27,28
Describir los procesos organizacionales del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira, con lo que se podrá conocer las condiciones del clima laboral y la influencia del liderazgo.		Proceso organizacional Koontz y Wehrich (2013), Robbins Decenzo y Coulter (2013), Munch y García (2017) y Bateman y Snell (2016), Robbins y Judge (2013).	Control	29,30
			Gestión de conflictos	31,32
			Especialización de funciones	33
			Estatus, papel y relaciones	34,35
Proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional desde la función del liderazgo en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional La Guajira.	Mecanismos de socialización			36,37
	El desarrollo de este se dará con el cumplimiento de los objetivos anteriores.			

Fuente: Redondo (2019).

Anexo B. Cuestionario definitivo

La siguiente encuesta con el objetivo de analizar el liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Instituto Colombiano de Bienestar

	Afirmaciones	Alternativas				
		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	En la institución se supervisa que todas las actividades realizadas por el colaborador cumplan con los estándares establecidos					
2	El director dentro de sus funciones ejerce el poder sobre el grupo de trabajo, tomando las decisiones de forma individual.					
3	Las decisiones que se toman en su área contribuyen en el mejoramiento de los procesos de la organización.					
4	La organización cuenta con un líder que orienta y coordina el trabajo de cada miembro del equipo con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.					
5	Los coordinadores creen en las capacidades de cada uno de los integrantes de su grupo y se lo hace saber.					
6	Los coordinadores conocen a su equipo y saben cómo motivarlos.					
7	La organización se beneficia con los individuos que han conseguido grandes logros profesionales, ya que inspiran a otros a alcanzar logros superiores.					
8	Los coordinadores desarrollan el liderazgo coaching, entrenando y acompañando a los miembros de su área para obtener mejores resultados.					
9	Los coordinadores manejan buenas relaciones interpersonales con el equipo de trabajo, para desarrollar adecuadamente los procesos.					
10	Dentro de la organización se encuentran personas con habilidades y destrezas que potencian los procesos que desarrollan dentro de la misma.					
11	Los directivos prevén las situaciones negativas presentes en las distintas áreas de trabajo con lo que podrán reforzar procesos y reducir fallas.					
12	En la organización es fundamental que los directivos tengan las competencias técnicas necesarias para desarrollar su función de líder.					
13	Los coordinadores de su área de trabajo cuentan con las condiciones técnicas necesarias para su puesto.					

14	La comunicación es considerada clave para el desarrollo de los procesos de la organización.					
15	El tamaño de la organización dificulta los procesos de comunicación, lo cual retrasa el desarrollo de las funciones.					
16	Los coordinadores le comunican los planes u objetivos que se deben desarrollar, creando un ambiente de trabajo agradable e ideal.					
17	Los directivos motivan al personal de las distintas áreas de trabajo de la organización.					
18	La buena dirección de un líder motiva al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales.					
19	Los coordinadores realizan seguimiento a los procesos, determinando errores y corrigiendo fallas con su equipo de trabajo.					
20	Dentro de su área se logran los objetivos, gracias al trabajo en equipo que se realiza.					
21	Los coordinadores realizan el adecuado seguimiento a los procesos que se desarrollan en la organización.					
22	Dentro de la organización se coordinan las actividades para lograr los objetivos planteados.					
23	La organización especializa a los colaboradores en los procesos que desarrollan, para que estos se puedan realizar adecuadamente.					
24	La organización presenta limitaciones en alguno de sus procesos debido a la falta de especialización del personal de un área de trabajo en cuanto a las funciones que cumplen.					
25	La organización posee documentos que relacionen el desarrollo de sus procesos.					
26	La organización presenta limitaciones en la formalización de los procesos y conductos regulares.					
27	La organización presenta barreras en cuanto a la toma de decisiones por cambios continuos en los procesos.					
28	La toma de decisiones que se lleva a cabo en su área de trabajo ha potenciado los procesos que se desarrollan.					
29	La organización presenta procesos de control, verificando los resultados obtenidos.					
30	Los procesos de control que se llevan a cabo en la organización son adecuados.					

31	En la organización se gestionan los conflictos internos, en busca de resolver los problemas presentes.					
32	La organización implementa estrategias de gestión de conflictos.					
33	En la organización cada miembro desempeña sus labores de acuerdo con su especialidad.					
34	El estatus o rol de los trabajadores están definidos en la organización.					
35	En la organización existen problemas de estatus o de roles entre los compañeros de trabajo y los coordinadores.					
36	La organización cuenta con mecanismos de socialización de los procesos.					
37	Los empleados conocen todos los procesos que se desarrollan en la organización.					

Anexo C. Validación del instrumento

Expertos	Observaciones
1	Sugiere enfocarse en escala de medición más concretas.
2	Sin observaciones
3	Sin observaciones
4	Sugiere no repetir tantas veces "el instituto colombiano de bienestar familiar
5	Sin observaciones

Anexo D. confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach)

Unidades	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19
1	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
6	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
8	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
9	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
10	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
Varianzas	0.44	0.24	0.44	0.44	0.16	0.21	0.24	0.44	0.49	0.29	0.21	0.25	0.16	0.24	0.25	0.16	0.25	0.16	0.24

Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	Item 30	Item 31	Item 32	Item 33	Item 34	Item 35	Item 36	Item 37	subtotal / unidades	
5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	165
5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	158
4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	149
5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	160
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	160
4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	167
5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	175
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	178
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	166
5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	162
0.16	0.24	0.24	0.56	0.16	0.24	0.16	0.25	0.21	0.25	0.25	0.21	0.09	0.24	0.24	0.24	0.21	0.44	62.800000	

Coefficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \cdot \frac{(1 - \sum S_i^2)}{S_t^2}$$

k= Número de ítems del instrumento
 Si= Varianza de ítem
 St= Varianza de los valores totales observados

k/k - 1	1.07143
∑ Si	9.7
α	0.90594