

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN

El liderazgo y su influencia en el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac
de Colombia S.A. sede Malambo

Línea de investigación:

Gestión del Talento Humano

Presentan:

Oswaldo Pino Zarate

Tutor(es)

Ph. D. (c). Viviana Cervantes Atia

Maestra. Enna Estrada

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas e Innovación

NOVIEMBRE, 2022

INSTITUTO DE POSGRADOS

BARRANQUILLA, ATLÁNTICO

REPÚBLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN

Presentado por:

Oswaldo Pino Zarate

Panel de sustentación

<hr/> Ph. D. (c). VIVIANA CERVANTES ATIA Director del Trabajo	<hr/> Firma
<hr/> Maestra. ENNA ESTRADA Codirector del Trabajo	<hr/> Firma
<hr/> Ph. D. MARIA CASTELLANO CARIDAD Primer Jurado	<hr/> Firma
<hr/> Ph. D. MADELIN SANCHEZ OTERO Segundo Jurado	<hr/> Firma
<hr/> Ph. D. RONALD PRIETO PULIDO Decano (a) de la Facultad de Administración y Negocios	<hr/> Ph. D. MAGDA ANDREA MONSALVE PELÁEZ Director (a) de la Maestría en Administración de Empresas e Innovación

NOVIEMBRE, 2022

INSTITUTO DE POSGRADOS
BARRANQUILLA, ATLÁNTICO
REPÚBLICA DE COLOMBIA

Dedicatoria

La presente investigación se la dedico en primer lugar a Dios, quien me ha brindado la paciencia y sabiduría en mis años de estudio.

En segundo lugar, a mi familia, principalmente a mi hijo y mi madre, quienes siempre están ahí apoyándome en mis objetivos y son el pilar fundamental de todo lo que soy ahora y siempre

Oswaldo Pino Zarate.

Agradecimiento

Mi agradecimiento eterno en primer lugar a Quimpac de Colombia S.A. y todos sus colaboradores por prestar su apoyo en este proceso de formación, en especial a mi jefa Leyla Magaly Fajardo Olarte quien permitió los espacios de estudio y sin lugar a dudas a mi compañera Yuri Liseth Escobar Aparicio quien siempre estuvo dispuesta a prestarme su apoyo incondicional en cualquier momento y sin importar las dificultades.

En segundo lugar, muy especialmente le agradezco a mi tutora Viviana Cervantes, quien siempre a pesar de las dificultades y las largas horas de estudio, nunca dudo en prestarme todo su apoyo y guía durante todo el proceso de formación

Oswaldo Pino Zarate.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1. Problema de investigación	17
1.1. Descripción del problema.....	17
1.2. Formulación del Problema	21
1.2.1. Pregunta principal	21
1.2.2. Preguntas secundarias.....	21
1.3. Objetivos de Investigación	21
1.3.1. Objetivo general	21
1.3.2. Objetivos específicos.....	22
1.4. Relevancia y pertinencia	22
1.5. Delimitación y Alcance	24
1.5.1. Delimitación Temática	24
1.5.2. Delimitación Espacial	24
1.5.3. Delimitación Temporal.....	25
1.6. Esquema de investigación/ Mapa de la investigación (Gráfico).....	26
CAPÍTULO II. MARCOS DE REFERENCIA	27
2. Marco Teórico	28
2.1. Antecedentes.....	28
2.1.1. Antecedentes Nacionales.....	28
2.1.2. Antecedentes Internacionales	31
2.2. Fundamentos Teóricos	36
2.2.1. Definiciones de liderazgo según los autores.....	36
2.2.2. Enfoques y teorías del liderazgo	37
2.2.2. Tipos y estilos de liderazgo	48
2.2.4. Dimensiones para evaluar el liderazgo.....	52
2.2.7. Estrategias de liderazgo	60
2.3. Comportamiento organizacional.....	62
2.3.1. Enfoques y teorías del comportamiento organizacional.....	64
2.3.2. Dimensiones del comportamiento organizacional.....	74
2.3.3. Factores del liderazgo que inciden en el comportamiento organizacional.....	79
2.3.4. Liderazgo y su relación con el comportamiento organizacional	83

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	85
3. Metodología de la Investigación	86
3.3. Tipo y diseño de la investigación	86
3.4. Herramientas y estrategias metodológicas	87
3.4.1. Fuentes primarias	89
3.4.2. Fuentes secundarias.....	89
3.4.3. Población.....	91
3.4.4. Herramientas de apoyo.....	92
3.5. Hipótesis de la investigación	92
3.6. Variables de investigación	92
3.6.1. Operacionalización de variables	93
3.7. Procedimiento metodológico	94
3.8. Análisis de los datos.....	96
CAPÍTULO IV. INFORME DE RESULTADOS & DISCUSIÓN	97
4. Resultados y Discusiones	98
4.1. Resultados por objetivo 1	98
4.2. Resultados por Objetivos 2.....	122
4.3. Resultados por Objetivos 3.....	140
4.4. Discusiones.....	159
4.5. Conclusiones.....	163
4.6. Recomendaciones.....	163
4.7. Limitaciones y futuras líneas de investigación / implicaciones para la gestión	166
Bibliografía.....	168

Lista de tablas

Tabla 1 Relación de antecedentes científicos	35
Tabla 2 Estilos de liderazgo y comportamiento de los seguidores.....	42
Tabla 3 Características del liderazgo transaccional y transformacional.....	43
Tabla 4 Capacidades deseables	54
Tabla 5 Frase representativa modelo FRL	58
Tabla 6 Elementos del modelo FRL	59
Tabla 7 Atributos del líder competencias gerenciales.....	60
Tabla 8 Posiciones básicas de una relación humana	70
Tabla 9 Características clave del carisma en el liderazgo	80
Tabla 10 Valor del comportamiento Organizacional	84
Tabla 11 Numero de ítems a evaluar por dimensión del liderazgo	87
Tabla 12 Numero de ítems a evaluar por dimensión del comportamiento organizacional	88
Tabla 13 Validez del contenido por juicio de expertos.....	88
Tabla 14 Fuentes secundarias	89
Tabla 15 Colaboradores nivel operativos organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo	91
Tabla 16 Colaboradores nivel administrativo organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo	91
Tabla 17 Operacionalización de variable comportamiento organizacional.....	93
Tabla 18 Operacionalización de variable liderazgo	94
Tabla 19 Indicador trabajo en equipo	99
Tabla 20 Indicador inspiración y visión compartida	100
Tabla 21 Indicador de creatividad e innovación.....	102
Tabla 22 Indicador sentido de confianza	103
Tabla 23 Indicador riesgos en la toma de decisiones	105

Tabla 24 Indicador creencias y valores	106
Tabla 25 Indicador intercambio de beneficios	108
Tabla 26 Sanción al bajo desempeño o conducta no deseada.....	110
Tabla 27 Indicador control de las tareas	112
Tabla 28 Indicador decisiones descentralizadas	113
Tabla 29 Indicador de empoderamiento.....	115
Tabla 30 Indicador apoyar el crecimiento profesional.....	116
Tabla 31 Indicador apoyo al seguidor a descubrir su potencial	118
Tabla 32 Indicador escucha atenta a los problemas de la organización y colaboradores, oportuna solución.....	119
Tabla 33 Puntuación de dimensiones del liderazgo	121
Tabla 34 Indicador motivación laboral.....	123
Tabla 35 Indicador oportunidad de progresión laboral.....	125
Tabla 36 Indicador comunicación asertiva con la estructura organizacional.....	126
Tabla 37 Indicador habilidades y saberes laborales	128
Tabla 38 Indicador clima laboral	130
Tabla 39 Indicador eficiencia en las labores.....	131
Tabla 40 Indicador anhelo de seguir perteneciendo a la organización	132
Tabla 41 Indicador compromiso con la organización.....	134
Tabla 42 Indicador de creencia en los valores de la organización.....	135
Tabla 43 Indicador de entusiasmo hacia las actividades.....	136
Tabla 44 Puntuación de dimensiones del comportamiento organizacional.....	138
Tabla 45 Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach	140
Tabla 46 Ítems suprimidos	141
Tabla 47 Prueba de KMO y Bartlett.....	141
Tabla 48 Comunalidades análisis factorial	143

Tabla 49 Varianza total explicada	144
Tabla 50 Matriz de componente, análisis factorial.....	146
Tabla 51 Matriz de componente rotado, análisis factorial.....	147
Tabla 52 Validez convergente de las cargas factoriales.....	149
Tabla 53 Matriz de correlaciones no paramétricas, constructo 1	151
Tabla 54 Matriz de correlaciones no paramétricas, constructo 2.....	155
Tabla 55 Matriz de correlaciones no paramétricas, constructo 3.....	156
Tabla 56 Matriz de correlaciones no paramétricas, constructo 4.....	158

Lista de Figuras

Figura 1 Avance teórico de liderazgo organizacional	17
Figura 2 Avance teórico significativo relacionado liderazgo y comportamiento organizacional..	18
Figura 3 Estrategias efectivas de liderazgo en Colombia	19
Figura 4 Desafíos del liderazgo.....	20
Figura 5 Ubicación geográfica de Quimpac de Colombia sede Malambo.....	25
Figura 6 Mapa de investigación	26
Figura 7 Código del liderazgo	53
Figura 8 Dimensiones del comportamiento organizacional.....	63
Figura 9 Teoría clásica de la administración	66
Figura 10 Grupo de operación Administración clásica.....	67
Figura 11 Modelo de sistema	71
Figura 12 Visión de la contingencia.....	73
Figura 13 Indicador de trabajo en equipo.....	99
Figura 14 Indicador inspiracion y visión compartida	101
Figura 15 Indicador de creatividad e innovación	102
Figura 16 Indicador sentido de confianza.....	104

Figura 17 Indicador riesgos en la toma de decisiones.....	105
Figura 18 Indicador creencias y valores.....	107
Figura 19 Indicador intercambio de beneficios.....	109
Figura 20 Indicador sanción al bajo desempeño o conducta no deseada.....	110
Figura 21 Indicador control de las tareas.....	112
Figura 22 Indicador decisiones descentralizadas.....	114
Figura 23 Indicador de empoderamiento.....	115
Figura 24 Indicador apoyar el crecimiento profesional.....	117
Figura 25 Indicador apoyo al seguidor a descubrir su potencial.....	118
Figura 26 Indicador escucha atenta a los problemas de la organización y colaboradores, oportuna solución.....	120
Figura 27 Indicador motivación laboral.....	124
Figura 28 Indicador oportunidad de progresión laboral.....	125
Figura 29 Indicador comunicación asertiva con la estructura organizacional.....	127
Figura 30 Indicador habilidades y saberes laborales.....	129
Figura 31 Indicador clima laboral.....	130
Figura 32 Indicador eficiencia en las labores.....	131
Figura 33 Indicador anhelo de seguir perteneciendo a la organización.....	133
Figura 34 Indicador compromiso con la organización.....	134
Figura 35 Indicador de creencia en los valores de la organización.....	135
Figura 36 Indicador de entusiasmo hacia las actividades.....	137
Figura 37 Grafico de sedimentación.....	145

Lista de anexo

Anexo 1 Certificado de validez del instrumento.....	176
Anexo 2 Instrumento de medición variables liderazgo y comportamiento organizacional	188
Anexo 3 Solicitud de autorización aplicación de instrumento	191
Anexo 4 Respuesta autorización aplicación de instrumento.....	192
Anexo 5 Esquema metodológico general, matriz de consistencia	193

Resumen

La presente investigación asumió como objetivo general establecer la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, Atlántico – 2022, en ese sentido como objetivos específicos dio lugar a las características, descripciones y correlaciones de los factores del liderazgo que explican en mayor medida el comportamiento organizacional.

La investigación desde el aspecto metodológico, fue diseñada a través de un enfoque correlacional no causal de las variables de estudio, dentro de un esquema no experimental mediante la observación transversal del fenómeno en cuestión, analizando los efectos e interacción de los componentes de estudio en el corto plazo.

La exploración comprobó la hipótesis H_1 planteada por la investigación la cual cita: existe una relación significativa entre el liderazgo y el comportamiento organizacional en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, donde los factores del liderazgo transformacional, carismático y servicial son los que en mayor medida afectan los componentes del comportamiento de los colaboradores entre ellos la motivación, el desempeño y satisfacción laboral.

Esto permite inferir a través del análisis factorial que el liderazgo transformacional, servicial y carismático se encuentra estrechamente relacionado en los procesos de Quimpac de Colombia S.A. siendo estos estilos de liderazgo factores decisivos en el desarrollo de comportamientos exitosos en la organización.

Palabras clave: *Liderazgo, Comportamiento Organizacional.*

Abstract

The general objective of this research was to establish the influence of leadership on the organizational behavior of Quimpac de Colombia S.A., Malambo, Atlántico - 2022, in that sense, the specific objectives were to establish the characteristics, descriptions and correlations of the leadership factors that explain to a greater extent the organizational behavior.

From the methodological aspect, the research was designed through a non-causal correlational approach of the study variables, within a non-experimental scheme by means of transversal observation of the phenomenon in question, analyzing the effects and interaction of the study components in the short term.

The exploration proved the hypothesis H_1 raised by the research which states: there is a significant relationship between leadership and organizational behavior in Quimpac de Colombia S.A. Malambo headquarters, where the factors of transformational, charismatic and servant leadership are those that most affect the components of the behavior of employees including motivation, performance and job satisfaction.

This allows inferring through factor analysis that transformational, servant and charismatic leadership are closely related in the processes of Quimpac de Colombia S.A., being these leadership styles decisive factors in the development of successful behaviors in the organization.

Key-Word: *Leadership, organizational behavior*

INTRODUCCIÓN

Los cambios sufridos en el mundo actual a raíz de la pandemia provocada por el coronavirus, ha inducido que el sector empresarial empiece a adaptarse a las nuevas condiciones del sistema globalizado, en ese orden de ideas el liderazgo cumple un papel muy importante en las organizaciones, ya sea de impulsar la competitividad e innovación en los procesos o retrasar y obstaculizar la implementación.

En este sentido, la dirección de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, ha comprendido que se enfrenta a diversos retos entre ellos identificar el estilo de liderazgo ideal para manejar las relaciones interpersonales entre colaboradores, estimular el crecimiento intelectual, la motivación, compromiso y satisfacción laboral entre otros factores del comportamiento organizacional, tales acciones no son tareas fáciles de realizar, dado a la complejidad del ser humano y su capacidad subjetiva de percibir el entorno de la organización. Ahora bien, a pesar de la importancia del tema los adelantos investigativos relacionados con las variables del liderazgo y comportamiento organizacional son pocos, lo cual limita el crecimiento de nuevos avances teóricos.

Desde esta perspectiva, la investigación pretende aportar en el acervo teórico desde la práctica del liderazgo al interior de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, donde el tema juega un papel decisivo para el proceso de cambio, al estímulo e influencia de las conductas en los colaboradores, convirtiéndose en un referente del éxito o fracaso de los objetivos y metas propuestas en la organización; es así, como el éxito de la organización depende en gran medida de la calidad de sus líderes, conforme a esto, el estudio planteó como objetivo principal determinar la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo y como objetivos específicos describir los factores del liderazgo presente en la compañía, el comportamiento organizacional derivado del liderazgo

ejercido y los factores que explican las conductas de los colaboradores de la organización.

El estudio está enmarcado en la línea de investigación de la gestión del talento humano, siendo este un estudio transversal, correlacional no causal. Se realizó un análisis factorial utilizando el software estadístico SPSS 26 y con la no manipulación deliberada de variables de estudio, se obtuvo dentro de los resultados aquellos factores determinantes y estadísticamente influyentes del comportamiento organizacional en la compañía resultados que se contrastaron con la teoría expuesta por los diferentes autores.

El documento está estructurado en cinco capítulos los cuales están descritos a continuación:

- Capítulo I: se describe el planteamiento del problema, formulación de problemas objetivos, delimitación, relevancia y pertinencia de la investigación.
- Capítulo II: es expuesto el marco teórico, antecedentes nacionales e internacionales.
- Capítulo III: Se describe la población, el instrumento, las bases estadísticas, herramientas, tipo y técnica de investigación requeridas para dar respuesta a los objetivos.
- Capítulo IV: en este apartado está desarrollado y descrito las derivaciones de la investigación, al igual que la discusión de los resultados.
- Capítulo V: está expuesto las conclusiones, recomendaciones y limitaciones de la investigación de acuerdo a los resultados obtenidos.

Conforme a esto a continuación se procede con el capítulo I en el cual está detallado la descripción y objetivos del problema de las dos variables a investigar.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

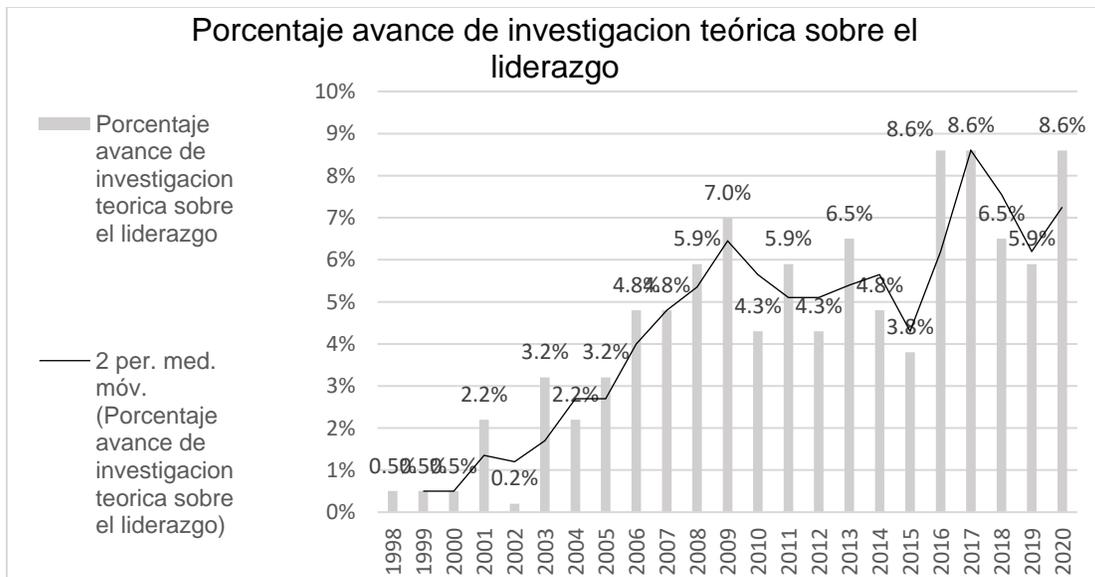
1. Problema de investigación

1.1. Descripción del problema

El mundo organizacional en los actuales tiempos ha sufrido cambios radicales producto de las tendencias y avances tecnológicos generados a nivel mundial, estos cambios, han hecho que el sector empresarial empiece a desarrollar capacidades que les permitan adaptarse a las condiciones del nuevo sistema globalizado. Bajo este precepto, el liderazgo toma un papel decisivo en el proceso de cambio organizacional ya sea para impulsarlo de manera ágil o en su defecto sea un obstáculo para su implementación. Lo anterior refleja que, en los últimos años a nivel teórico se haya acrecentado el estudio relacionado con el liderazgo y su valor en las organizaciones, tal como se puede reflejar en la Figura 1 el avance teórico se visualiza desde el año 1998 al 2020.

Figura 1

Avance teórico de liderazgo organizacional.

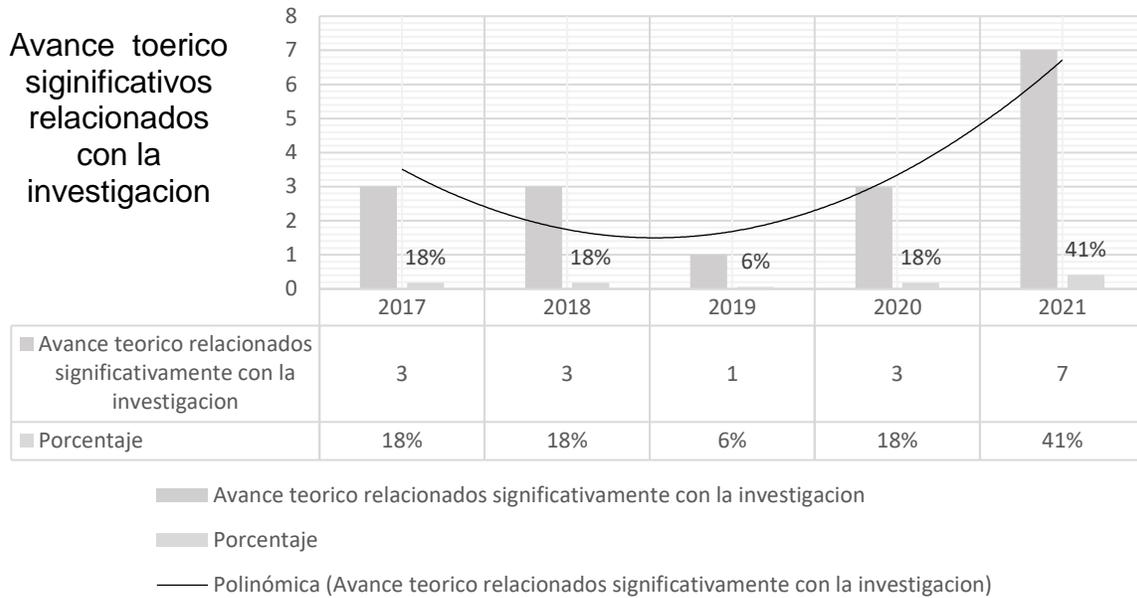


Fuente: Santamaría Ayala (2021)

De acuerdo con la base de datos referenciales de Mendeley, SCOPUS y repositorios de algunas universidades los avances investigativos y teóricos más significativos del liderazgo y comportamiento organizacional se ilustran en la figura 2 comprendida entre años 2009 y 2021.

Figura 2

Avance teórico significativo relacionado liderazgo y comportamiento organizacional.



Fuente: Elaboración propia (2022)

Desde la práctica empresarial como tal, la administración basada en resultados, se ha transformado en el eje principal al cual apuntan las organizaciones modernas, las empresas colombianas no están exentas de cumplir tales requerimientos, las mismas, tienen dentro de sus principales objetivos optimizar al máximo los recursos con que cuenta la organización buscando con ello la competitividad y sostenibilidad en el mercado. Ahora bien, este cometido no se alcanza de la noche a la mañana, requiere de la conjugación de muchos factores, uno de ellos de acuerdo a las experiencias es la participación activa de los líderes, quienes deben contar con capacidades para gestionar de manera asertiva al capital humano a fin de lograr los objetivos.

No hay que desconocer que en Colombia existe un crecimiento y desarrollo sorprendente a nivel empresarial; sin embargo, son muy pocos las exploraciones que se han llevado a cabo sobre la dinámica de las multinacionales en relación a este tema. Cesa & Civico (2020) en su Informe Liderazgo 360 realizado a 103 presidentes y gerentes de empresas en Colombia, en

dicho estudio se establecieron las perspectivas de liderazgo corporativo donde se deja en evidencia que los líderes modernos deberán adoptar estrategias más efectivas para enfrentar los desafíos actuales entre las que se resaltaron la comunicación efectiva, comprometerse con los clientes tanto internos como externos, generar sostenibilidad mediante la identidad de la marca y desarrollo de la cultura de colaboración estas estrategias comprenden el 55% y en un 31% programa de liderazgo. Tal como se logra observar en la Figura 3.

Figura 3

Estrategias efectivas de liderazgo en Colombia.

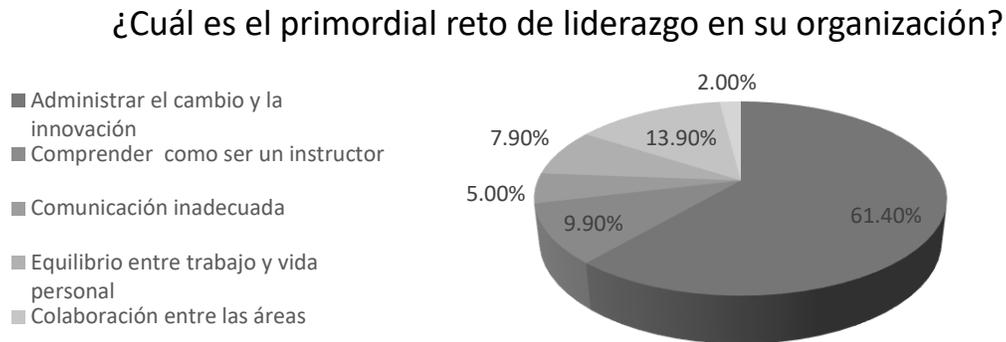


Fuente: Cesa & Civico (2020)

En relación a los desafíos que se presentan en las organizaciones con concordancia al liderazgo según el informe del Cesa & Civico (2020), se puede observar que un 61,4% apunta a gestionar el cambio y descubrimientos en la organización, dichos resultados quedan representados en la Figura 4.

Figura 4

Desafíos del liderazgo.



Fuente: Cesa & Civico (2020)

Aunando lo anterior sobre el crecimiento de los avances teóricos del liderazgo, comportamiento organizacional, estrategias efectivas y principales desafíos de los líderes en las organizaciones, para el caso de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, al igual que los demás sectores productivos se notó afectado por cambios producidos por la pandemia del Covid19, a nivel de estructura se dieron modificaciones en la planificación y distribución de responsabilidades, se presentaron dificultades de interacción y comunicación de los empleados con sus jefes todo esto debido a los cambios en la rutina, lo anterior provocó un aislamiento entre los colaboradores viéndose afectado el compromiso del grupo de trabajo y por ende la eficiencia en tiempos de entregas y en la calidad de las responsabilidades asignadas. La empresa se ve sumergida en una competencia fuerte a nivel mundial, por lo que exige a los líderes eficiencia en la toma de medidas para confrontar los desafíos de manera exitosa.

En este sentido, es relevante debido a los inquebrantables cambios que se vienen presentando internamente en la empresa y a los grandes retos enfocados al logro de los objetivos organizacionales, crear las condiciones para aprovechar las destrezas y/o habilidades de los colaboradores en la organización. Por lo que se hace imperante determinar la influencia

del liderazgo en comportamiento organizacional del equipo de trabajo en la empresa Quimpac de Colombia S. A. sede Malambo lo anteriormente descrito permite formular la pregunta principal de esta investigación.

1.2. Formulación del Problema

La formulación del problema de la investigación está conformada por el interrogante principal y las preguntas secundarias las cuales serán respondidas en el capítulo 3 de la investigación.

1.2.1. Pregunta principal

¿Cuál es la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo?

1.2.2. Preguntas secundarias

- ¿Cuáles son las características del liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo?
- ¿Cómo es el comportamiento organizacional generado por liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo?
- ¿Cuáles son los factores del liderazgo que en mayor proporción explican el comportamiento organizacional en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo?

1.3. Objetivos de Investigación

En consecuencia, con los interrogantes de estudio la investigación planteo dar respuesta y alcance al objetivo principal y los secundarios descritos a continuación.

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S. A. sede Malambo para llegar a concebir en los colaboradores percepciones de orgullo, pertenencia, motivación, empoderamiento y

crecimiento de la competitividad.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las características del liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, para detectar los estilos de liderazgo en la empresa.
- Describir el comportamiento organizacional generado por el liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, para explicar como el estilo de liderazgo ejercido afecta los procesos organizacionales de la empresa.
- Analizar los factores del liderazgo que en mayor proporción explican el comportamiento organizacional en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, para la generación de estrategias del liderazgo al interior de la organización.

1.4. Relevancia y pertinencia

La investigación es relevante dado que, el liderazgo se ha transformado en los últimos tiempos en un instrumento de apoyo que fomentan la competitividad en las organizaciones, mediante un buen liderazgo se alcanza el perfeccionamiento de las competencias de los colaboradores y las capacidades de la empresa (Naranjo, 2015).

De igual forma Dailey (2012) plantea que el éxito de las organizaciones depende para crecer y ser sostenible de un buen liderazgo, el estilo utilizado de liderazgo permite a los colaboradores consultar o participar en la toma de medidas, estrategias y las normas laborales, lo anterior propicia colaboradores más satisfechos, mejor informados y con mayor confianza en su propia comprensión de los procesos que deben realizar en la organización.

La importancia del líder en las organizaciones es decisiva, considerando que el líder tiene un papel dominante en el comportamiento de los seguidores los cuales son encaminados, de manera natural para transformar sus hábitos y conductas o en su defecto para aprovechar las fortalezas que tiene a favor de la optimización de los procesos o actividad económica de la

organización, el líder tiene la responsabilidad de poder y la carga de guiar a los seguidores hacia el alcance de metas, lograr la visión, y el cumplimiento de objetivos planteado previamente, sin embargo el líder debe de estar consciente de sus alcance, habilidades y capacidades para dirigir a los colaboradores (Enderica, 2018).

La organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo lleva más de una década enfocada en el fortalecimiento de su competitiva en el mercado, por lo que se ha propuesto dentro de sus planes desarrollar en su capital humano una serie de competencias y habilidades gerenciales que posibiliten el alcance de las metas inmersas en la actividad económica de la organización, la empresa espera que las habilidades de sus líderes transformen a sus colaboradores quienes ejercen los procesos técnicos, administrativos, financieros, contables y operativos propios para el funcionamiento de la organización; en este sentido, una condición necesaria para aprovechar las destrezas y/o habilidades de los colaboradores en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo es conocer y aplicar el estilo de liderazgo requerido para cada proceso y como el enfoque elegido afecta o influye de manera significativa el comportamiento organizacional del equipo de trabajo; teniendo en cuenta el nivel de madurez de los colaboradores (nivel de acompañamiento o dirección necesaria de acuerdo a la complejidad de la tarea asignada o experiencia del individuo quien realiza la acción).

A partir del asentamiento práctico la exploración contribuirá a conocer y mejorar los procesos de la organización, a su vez, permitirá identificar el enfoque o tipo de liderazgo que se viene adoptando en la empresa y como este ha contribuido en el desarrollo, implementación e innovación de los procesos organizacionales, de forma que se mantengan los estándares de productividad que la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo tiene establecido en sus planes estratégicos.

Esta investigación es factible considerando que los directivos de la organización, el personal

operativo y la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo aportarán y contribuirá al desarrollo de la investigación permitiendo los espacios de trabajo operativo e investigativo sin mayor costo financiero, lo cual también beneficiará a la organización con el acceso información valiosa derivada de la exploración.

Comenzando en el punto de perspectiva científica, de acuerdo con las líneas de investigación, gestión del talento humano de la maestría en administración de empresas e innovación, la investigación aportará información relevante que enriquezca el acervo teórico sobre el liderazgo y su correlación con el comportamiento organizacional en empresas multinacionales.

1.5. Delimitación y Alcance

La investigación cumple con determinado alcance y delimitación, expresada de manera temática, espacial y temporal las cuales son detalladas a profundidad a continuación.

1.5.1. Delimitación Temática

La actual exploración contribuye y se encuentra delimitada en la línea de investigación Gestión del Talento Humano, de la maestría en Administración e Innovación.

1.5.2. Delimitación Espacial

El estudio fue desarrollado en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo ubicado en el parque industrial Malambo S.A. (PIMSA) como ilustra la figura 5.

Figura 5

Ubicación geográfica de Quimpac de Colombia sede Malambo.



Fuente: Google Maps (2022)

Parque industrial Malambo S.A. Km. 3 vía Malambo Sabana grande Cra 15 sur No 21 - 237.

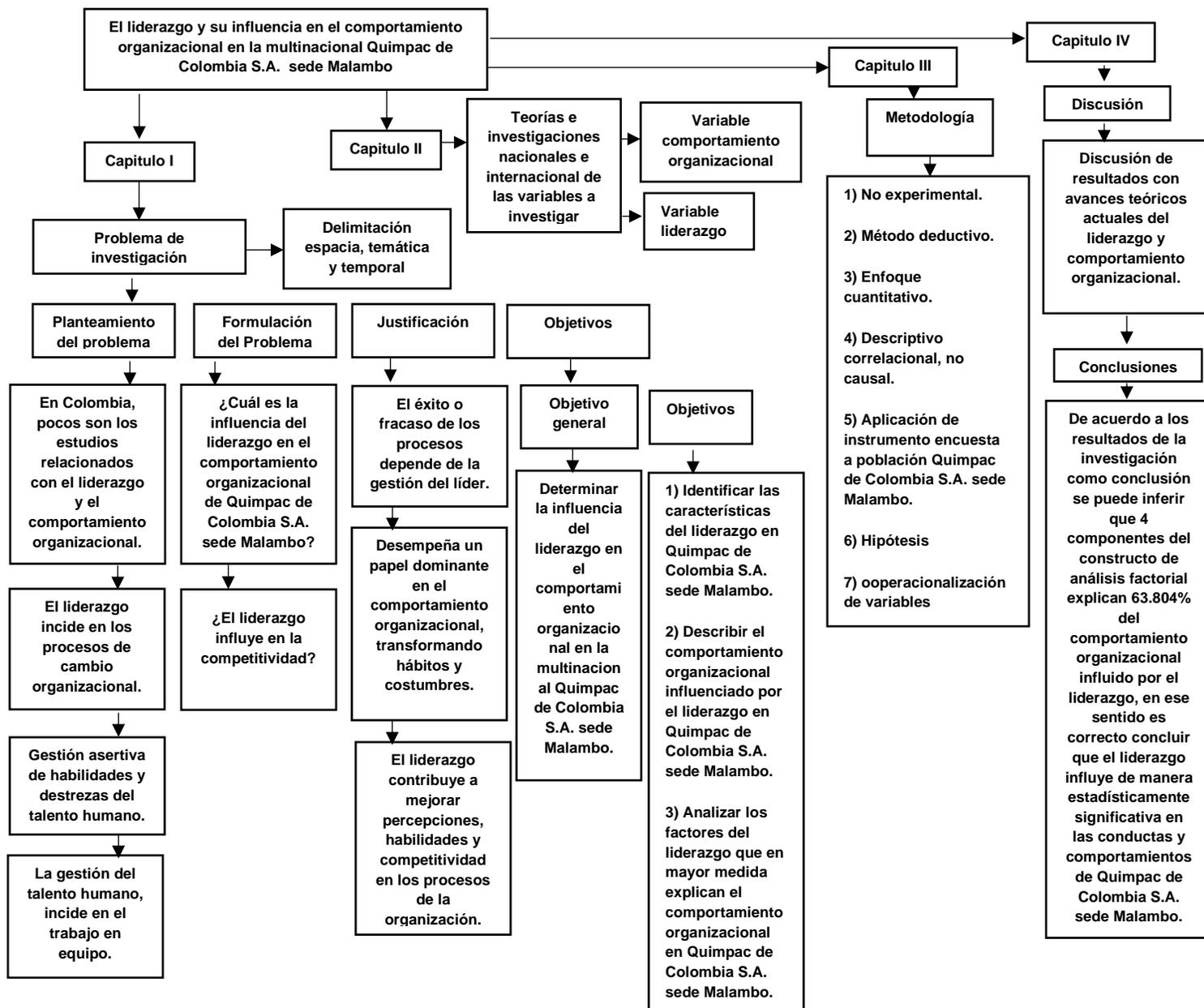
1.5.3. Delimitación Temporal

La exploración fue producida en los periodos comprendidos desde el mes de febrero 2022 hasta el mes de octubre 2022, con una duración aproximada de 7 meses.

1.6. Esquema de investigación/ Mapa de la investigación (Gráfico)

Figura 6

Mapa de investigación.



Fuente: elaboración propia (2022)

CAPÍTULO II. MARCOS DE REFERENCIA

2. Marco Teórico

En este aparte se detallarán las investigaciones y aportes científicos desarrollados por los autores en correspondencia con el temático objeto de estudio. Inicialmente se especificaron las investigaciones anteriores nacionales e internacionales, para posteriormente presentar las posturas teóricas de los autores con mayor relevancia en el temático liderazgo y comportamiento organizacional.

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Entre las exploraciones realizadas en el territorio nacional colombiano destacamos los siguientes aportes.

Naranjo (2015) adelantó una investigación cuyo objetivo principal fue determinar las destrezas gerenciales con las que refieren los guías de las medianas compañías de Colombia y como estas habilidades aportan al progreso de las labores al interior de las organizaciones, la metodología utilizada para el desarrollo fue exploratoria y descriptiva, apoyado en una dirección del tipo deductivo.

Como consecuencia se evidencia que las actividades de un gerente son variadas y complicadas lo que lleva al mismo a desarrollar destrezas de liderazgo, las cuales en la actualidad representan un reto de gran tamaño considerado que el entorno actual no está garantizando la creación de líderes sino de actitudes contrarias, lo cual invita a reflexionar sobre la necesidad de los líderes y cuáles son las competencias necesarias para su crecimiento lo que sintetiza apoyándose en la teoría situacional *“no existe un estilo de liderazgo que sirva para todas las ocasiones ni para todas las personas.”*(p.129) Es decir, los líderes deben apoyarse en los distintos niveles de madurez de los seguidores considerando que de

acuerdo a mencionados niveles el seguidor estará en capacidad de mantener un tipo determinado de comportamiento y motivación laboral, en conclusión, el liderazgo es realmente esencial y eficaz cuando los seguidores de manera natural y autónoma reconocen e identifican la dirección ejercida de manera positiva con los procesos, lo cual es favorable para la organización en términos de competitividad, motivación, clima, cultura y comportamiento organizacional.

Pérez et al. (2017) Adelantó una exploración con el objetivo de evidenciar la importancia del líder transformacional en la gerencia universitaria, lo anterior mencionado con la finalidad de afrontar los cambios y transformación de la organización; el estudio utilizó un diseño metodológico cuantitativo con un enfoque descriptivo, cuyos resultados muestran que un líder facilita las habilidades individuales, transformándolas en fortalezas para la organización con el objetivo de ubicarlos al servicio de los procesos, permitiendo la sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo, maximizando el aprovechamiento de los recursos, resolución de conflictos relacionados con la actividad económica de la organización. Se concluyó que la gerencia debe adoptar las posturas del tipo de liderazgo transformacional, lo que le permitirá adaptarse a los cambios organizacionales permitiendo que los seguidores perciban la gerencia como líder en el nivel en que se encuentren.

En el estudio desarrollado por Sanchez et al. (2016) titulada liderazgo y autoeficacia en el comportamiento organizacional positivo, el cual su objetivo principal fue determinar la correlación entre los líderes y la auto eficacia en el ambiente organizacional. Se basó en un metodología de revisión teórica, con un diseño metodológico transversal enfocado más al análisis cualitativo, encontrándose los siguientes hallazgos los colaboradores que estén bajo el estilo de liderazgo transformacional desarrollan una percepción positiva hacia los líderes, lo que refleja un mayor compromiso con la organización mejorando notablemente el desempeño de las actividades realizadas en beneficio de la organización, en conclusión la investigación en

relación con el liderazgo y comportamiento organizacional aporta las siguientes afirmaciones: primero el guía transformacional estimula cambios en los seguidores que inciden en el comportamiento organizacional, creando en ellos conocimiento del grado que tiene su ocupación para el alcance de las metas establecidas por la empresa, segundo el líder transformacional se encamina en el progreso de la competitividad humano disponible en la organización, a través de la motivación e inspiración, lo que de manera significativa permite a la organización formar y adquirir nuevos líderes capaces, habilidoso, competitivos, innovadores y con conocimientos heredados a lo largo de la evolución o crecimiento del liderazgo en la organización.

La investigación titulada análisis de la influencia del liderazgo en el desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores en la Clínica Oftalmológica del Caribe presentada por Rodríguez & Medina (2022) tuvo como objetivo determinar las características de los componentes del liderazgo que influyen en el progreso de las funciones de los trabajadores en la clínica Oftalmológica Del Caribe, el método de investigación para este proyecto es del tipo cuantitativo, con un diseño metodológico orientado al descriptivo, esto permitió obtener como resultado que los colaboradores presentan problemas de estrés, considerando la desproporción de responsabilidades y recursos requeridos para realizar las actividades, concluye que las relaciones laborales incluyendo la del líder y sus seguidores incide en la disposición del servicio proporcionado por los colaboradores, además del adecuado manejo y control de estrés en el ambiente laboral el cual puede ser controlado de manera significativa por el liderazgo empleado en la organización, creando de esta forma un clima y comportamiento organizacional sujeto a la manera en la que el liderazgo direcciona las actividades laborales y procesos organizacionales beneficiosos para la mejorar la calidad del servicio, competitividad, disminución de estrés profesional entre otras variables pertinentes para el adelanto de las explotación económica de la organización.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Relacionando distintas investigaciones elaboradas precedentemente es viable destacar los aportes significativos de distintos autores entre ellos:

Huaranja & Policio (2022) Realizaron una investigación con la intención de constituir la correspondencia entre el liderazgo y el comportamiento organizacional de los colaboradores bajo el mando de la subgerencia municipalidad metropolitana de lima, se realizó una investigación con 60 individuos en una perspectiva cuantitativa e investigación aplicada, los resultados exponen una correspondencia continua entre el liderazgo y el comportamiento organizacional, aceptando la conjetura específica “existe una relación significativa entre el liderazgo y la dimensión de satisfacción laboral” (p.44), por lo que en la investigación pueden deducir que el líder influye en la satisfacción profesional de los trabajadores; respaldando la teoría de Lussier & Achua (2016), el cual indica que el liderazgo en las organizaciones inciden en los diversos entornos y procesos incluyendo el comportamiento organizacional, permitiendo llegar a concluir que el líder interviene de manera importante en el comportamiento organizacional, la dimensión del desempeño, compromiso y satisfacción laboral del cliente interno; aunando lo anterior la investigación permite sugerir conservar el liderazgo actual de la subgerencia, ejecutar dinámicas de motivación laboral, evaluación de desempeño y transmitir a los distintos departamentos la importancia de promover el compromiso organizacional.

En la investigación el liderazgo como desempeño organizacional de Chávez (2022) el objetivo del proyecto fue el determinar la importancia del liderazgo en el desempeño organizacional, este objetivo llevo al autor a realizar un estudio con datos obtenidos de la superintendencia de compañías valore y seguros, de acuerdo con el Rankin 2020 extraído de los periodos 2018-2019, utilizando una metodología de enfoque sistémico desarrollada acorde a la aplicación del método inductivo al aplicar los instrumentos de medición arrojo como resultado una percepción del liderazgo autoritario por encima del democrático, participativo y

consultivo; sin embargo el cliente interno aún se siente a gusto trabajando dentro de la organización percibiendo seguridad y circunstancias de progresión dentro de la empresa, considerando que de acuerdo a los resultados de la investigación el entorno externo también influye en la organización, en conclusión la población encuestada afirma que el tipo de dirección incidió en el trabajo de los colaboradores y que las variables de motivación organizacional, capacidad organizacional, entorno externo y el desempeño se conciertan a las exigencias de la empresa las cual permite el alcance de los objetivos presentados.

En el estudio desarrollado por Sánchez & Ríos (2021) que tuvo como meta establecer los alcances del liderazgo positivo adentro de las empresas, bajo una metodología cualitativa, donde aplicó herramientas de recolección de datos (revisión de documentos) en conjunto a teorías validadas de diversos autores, tuvo como resultados, que el liderazgo positivo se transforma en un instrumento que completa el compromiso con las conmociones de los colaboradores, transformándose en una destreza para que las empresas sanas se muestren como renovadoras y un patrón a imitar, de igual forma el estudio la creación o aparición de una técnica (SARF) que se utilice de objetivo para el reconocimiento de los efectos positivos formados por la utilización de un esquema asentado en el liderazgo positivo. Aunando lo anterior se concluyó que las organizaciones en su esfuerzo por ser competitivas consideran el liderazgo positivo como una forma de repensar el modelo tradicional, modificando y/o agregando procesos que puedan aportar al crecimiento y evolución de la organización, sin dejar de controlar y direccionar la salud mental de los colaboradores.

Castro (2021) desplegó una exploración con el fin de analizar y comprender la percepción de los colaboradores de la maquiladora el Nogal en temas relacionados con la gran rotación operativa existente, comunicación organizacional, el liderazgo y su atribución en la toma de sentencias inherentes a los procesos, la metodología utilizada tuvo un enfoque hermenéutico reflexivo, a partir de diversas entrevistas realizadas a operadores de producción, y a ingenieros

de diversas áreas, evaluando diferentes dimensiones, entre ellas: condiciones laborales, liderazgo, comunicación, horarios, oportunidad de crecimiento entre otros. La investigación arrojó como resultado que el 70% de los colaboradores consideraron que las organizaciones buscan la armonía interna (organizada), pero la complejidad organizacional no admite que se organice una comunicación productora y por último menciona que los valores culturales median la conducta organizacional de acuerdo al prototipo de guía que dirija las operaciones, en relación con el tema de estudio actual se encontró que existe una falta de comunicación con el líder y manifiestan haber tenido problemas con su jefe, sin embargo el clima laboral es agradable, se concluye que las dimensiones del liderazgo relacionadas con la empatía y sensibilización son factores esenciales para el progreso eficaz de las técnicas de la organización y la generación de un clima laboral agradable para los colaboradores.

Verastegui (2021) desarrolló una investigación cuyo objetivo principal fue establecer la correlación entre el líder transformacional y el comportamiento organizacional del recursos humanos de la organización Vermi, Pachacámac- 2020, la metodología muestra una investigación del tipo aplicada al buscar soluciones que generen cambios beneficiosos para la organización intervenida, estando en el nivel correlacional enfocando el diseño metodológico al tipo no experimental manteniendo el análisis de los datos de forma cuantitativa, permitiendo obtener como resultado las siguientes afirmaciones primero: ocurre una reciprocidad efectiva entre el liderazgo transformacional y comportamiento organizacional del recurso humano de la organización Vermi, segundo: coexiste una correspondencia pequeña entre el componente que abarca el estímulo intelectual y el comportamiento organizacional, tercero: la motivación personal y el comportamiento mismo de los colaboradores si están relacionados de en proporción moderada, cuarto: la influencia idealizada si juega un papel de influencia en el comportamiento de los colaboradores, quinto: el aspecto o acción de considerar de manera individual y personal a los colaboradores si afecta o incide en el comportamiento de los mismos

y por ultimo: el carisma del líder notablemente si incide en el desarrollo y comportamiento de los seguidores, esto le permitió concluir que la existencia de una afinidad real elevada entre el liderazgo transformacional y el comportamiento organizacional del recurso humano de la organización Vermi S.A.C. Pachacámac- 2020, al igual que una correlación entre el liderazgo y las distintas dimensiones de influencia realizada, motivación, consideración individualizada, carisma y la motivación intelectual; por lo que los resultados de la investigación permite sugerir la mejorara y práctica de talleres de aprendizaje y capacitación sobre liderazgo transformacional; dirigido al área administrativa con el objetivo de mejorar el comportamiento organizacional de los colaboradores en la organización.

Chirinos (2021) desarrollo una investigación la cual asumió a modo de meta principal, fijar la reciprocidad del liderazgo corporativo y el comportamiento organizacional de los trabajadores de la organización F&R Perú publicidad S.A.C. se manejó una sistemática de pauta cuantitativa enfocado a un diseño correlacional descriptivo, los resultados muestran que el liderazgo se corresponde con las dimensiones de comportamiento, cultura, clima y equilibrio organizacional en los distintos niveles de la compañía F&R Perú publicidad S.A.C; enfocado al resultado anterior la organización al no poseer una estructura de liderazgo formada correctamente presento contratiempos reflejados en la armonía del clima y comportamiento organizacional lo que les impidió alcanzar nuevos objetivos organizacionales; en conclusión el guía necesario puede optar entre tomar decisiones a nivel directivo o tomarlas con enfoque estratégico, mediante el análisis y evaluación de todo el entorno a nivel empresarial, esto le permite al líder tomar decisiones beneficiosas para la organización, sin embargo si el líder opta por conductas poco éticas que favorezcan fuertemente las necesidades personales de sí mismo, influenciara de manera negativa en la productividad y/o competitividad de los colaboradores de la organización.

A continuación, en la Tabla 1 están relacionadas las investigaciones mencionadas, las cuales aportaron información importante para el tratamiento de la exploración liderazgo y su influencia las conductas organizacionales en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

Tabla 1

Relación de antecedentes científicos

Autor(es)	Título	Año	Fuente
Huaranja Lopez, K. A., & Policio Soto, A. G.	Estilo de liderazgo y el comportamiento organizacional de los colaboradores de la subgerencia de personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima	2022	Repositorio digital, Universidad cesar Vallejo
Chávez Lema, L. M.	El liderazgo como elemento para el desempeño organizacional.	2022	Repositorio digital UIDE
Rodríguez Hormaza, Brenda De Carmen	Análisis de la influencia del liderazgo en el desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores en la Clínica Oftalmológica del Caribe	2022	Repositorio Universidad Simón Bolívar
Sánchez Montero, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V. E., & Tanqueño Colcha, Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, W. J.	Liderazgo positivo en organizaciones saludables	2021	Revista Venezolana de Gerencia Universidad Militar nueva granada
Verastegui Belleza, M. S.	liderazgo transformacional y comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa Vermi, Pachacámac	2021	Repositorio Universidad Autónoma del Perú
Chirinos Flores, K. V.	El liderazgo empresarial y comportamiento organizacional en la empresa F&R Perú Publicidad SAC Perú	2021	Repositorio de la Universidad César Vallejo
Pérez-Ortega, Giovanni, Jiménez-Valdés, Gloria Lucía, & Romo-Morales, Gerardo.	Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior.: Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia)	2017	Revistas.unilibre.edu.co
Sánchez Montero, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V. E., Colcha, T., & Paul, O	Liderazgo y autoeficacia en el comportamiento organizacional positivo	2016	Repositorio Institucional EdocUR
Rodrigo Naranjo Arango	Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia	2015	Scielo Colombia

Integrando las investigaciones nacionales e internacionales citadas en la tabla 1, es viable tomar la contribución de estas exploraciones para identificar el valor del liderazgo en las empresas y como incide de carácter reveladora el papel del líder en el comportamiento organizacional, la motivación personal, las relaciones entre colaboradores o seguidores, los procesos de la organización sean estos administrativos u operativos, y el crecimiento de las capacidades del talento humano requerido para el avance de la organización, Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo siendo esta una multinacional con amplio deseo de expansión y crecimiento tomará estos antecedentes investigativos en conjunto a bases teóricas existente, para fortalecer las capacidades de los líderes quienes como menciona Chambilla (2017) su gestión es determinante para el progreso o fracaso en la obtención del éxito deseado por la organización, al igual que el manejo adecuado del estrés y clima organizacional agradable, el cual eventualmente será influyente en la productividad, competitividad y comportamiento organizacional de los colaboradores quienes requieren de un líder promotor de cambios, impulsor de responsabilidades y que motive a sus seguidores.

2.2. Fundamentos Teóricos

En este aparte se plasmarán los aportes de los autores afines con el tema de liderazgo en las organizaciones, las teorías y enfoques en los que se fundamenta la temática y las dimensiones y estrategias más utilizadas para evaluar capacidad de liderazgo, la información recopilada servirá de referencia para el esquema de las herramientas y la discusión de resultados.

2.2.1. Definiciones de liderazgo según los autores

El liderazgo desde la perspectiva de Torres & Milena (2015) es la habilidad de intervenir en los demás para que trabajen con pasión en la adquisición de un bien común, el carácter del líder juega un papel importante dado que el mismo debe hacer que se efectúen en su totalidad los objetivos y esto se logra haciendo que las tareas asignadas se desarrollen de la mejor

manera fomentando las relaciones humanas, las acciones tomadas por el líder deben ser asertivas y deben involucrar al otro en sus acciones, además, el líder debe plantear ideas nuevas, dinámicas, ser creativo y tener carisma de forma que los demás le sigan.

El liderazgo desde la postura de García (2011) se convierte en la capacidad de influir sobre otros, ahora la condición en que se practica el liderazgo puede generar diferencias, pues ciertos líderes logran ser capaz de incidir sobre otros según sus oficios, y otros en canje consiguen intervenir de acuerdo con sus particularidades y cualidades, esta última evidencia la capacidad del líder para que sus seguidores se identifiquen con la dirección ejercida.

Senge (2012) por su parte, razona el liderazgo como la renovación de un espacio en el que las personas perennemente progresan en su perspicacia de la situación y se convierten en más competentes para participar en el surgir mundial, por lo que tiene que ver con la instauración de nuevos escenarios.

Las definiciones de liderazgo por una parte se condicionan de acuerdo a la perspectiva de cada uno de los autores por ser de carácter propio e individual; y por otra parte por ser un fenómeno conductual que origina o refuerza a la aproximación de una empresa en camino a un fin, sin que el deterioro de que esta aproximación esté estimulada en si misma por otras instrucciones que proceden de la empresa (Botero, 2018).

2.2.2. Enfoques y teorías del liderazgo

A nivel teórico, así como los autores definen el liderazgo, establecen diversos enfoques relacionados con el tema dirigiéndolos específicamente a su papel en las organizaciones, en forma general se presentan los más relevantes y que mantienen dependencia con el cuerpo de estudio de esta investigación, tal como se visualiza en la historia del liderazgo, se han definido diversos enfoques teóricos relacionados con el tema, Fayol (1986), proyecta la noción de un guía eficaz de acuerdo con las peculiaridades físicas y propias. Blake y Mouton (1964), Kahn y

Katz (1960), Likert (1961) y Lewin (1951) coinciden percibir el liderazgo como un individuo por su comportamiento y el enfoque de la contingencia quien presenta al líder según su ambiente u entorno representado por Evans (1970), Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969), House (1971) y Vroom y Yetton (1973) citados por (García, 2015); desde una mirada general se pueden determinar los siguientes enfoques prácticos del liderazgo en las organizaciones:

2.2.2.1. Enfoque Grid gerencial (Teoría clásica)

De acuerdo con los autores (Blake y Mouton) el liderazgo gerencial debe preocuparse por la producción (incluye las tareas y los resultados) de este enfoque se desprende cinco prototipos gerenciales uno bajo un estilo de mando – autoridad – obediencia el cual indica mayor interés de los líderes por la producción quedando rezagado las personas y por las personas, el prototipo de club campestre que es totalmente lo contrario en este se le da mayor importancia a las personas; el estilo de mando empobrecido, en este prototipo los líderes presentan poco interés por la manufactura y los individuos; el modo de potestad caracterizado por el trabajo en equipo integra las dimensiones en su máximo esplendor y el último prototipo denominado estilo de mando hombre – organización considera un nivel aceptable aunque mediocre entre las dos dimensiones.

De acuerdo a Lazzati (2019) las dimensiones de preocupación por la producción y el personal a pesar de ser variables distintas no actúan de manera independiente, es decir se encuentran relacionadas, así un nivel nueve sobre uno (9/1) logra conseguir excelentes efectos a corto plazo, pero su insuficiente desvelo por los individuos tiende a perturbar la calidad de la manufactura porque no cultiva completamente el talento humano. Y el uno sobre nueve (1/9) a pesar de su desvelo por los individuos, termina perjudicando la manufactura debido al dominio negativo sobre la producción la cual también es su responsabilidad; este enfoque revela la relación del liderazgo y las conductas de las organizacionales, ya sea esta para triunfo o fracaso de la empresa.

2.2.2.2. *Enfoque liderazgo adaptativo*

Este enfoque es requerido en sistemas altamente complejos y competitivos, según los avances de Gutierrez (2019) es un líder con capacidades para resolver incertidumbres mediante la transformación mental y estructural de las organizaciones para afrontar escenarios desconocidos. Esto se logra involucrando los colaboradores, aprovechando sus capacidades acordes a los requerimientos que se exhiben en el ambiente.

El enfoque de liderazgo adaptativo según Brown (2011) debe enfocarse en las interacciones entendiendo la naturaleza compleja no lineal y emergente de las organizaciones, el triunfo de este enfoque reside en la memoria agrupada de las porciones de la empresa, en él no se trata de motivar simplemente al empleado, sino que se opera las condiciones necesarias que faciliten el logro de objetivos, en este sentido, este enfoque requiere de un estudio del contexto dinámico basado en este se operaran los cambios, bajo este precepto el líder deberá contar con un pensamiento crítico y una capacidad de decisión alta.

Lo expuesto, deja en evidencia que el liderazgo se convierte entonces en el arte de regular la tensión para que las personas asuman el trabajo adaptativo necesario para movilizar el sistema hacia una situación de mayor utilidad social o mayor bienestar de todos para esto los autores sugieren a los líderes distinguir si el problema es técnico o adaptativo (Lazzati, 2019).

2.2.2.3. *Enfoque liderazgo centrado en los principios*

La influencia de este enfoque es tomada a largo plazo, el líder desarrolla este enfoque de principios en su interior y lo exterioriza hacia los demás colaboradores con quien se relaciona en la organización, cuando se relaciona desde una transformación interna tiene impacto en el exterior con los demás.

Según los autores Covey (1993) en su libro liderazgo centrado en principios, es posible caracterizar la gestión del liderazgo en ocho (8) distintivas variables de los líderes centrados en

principios: aprenden continuamente, dado que toman experiencias del día a día y las utilizan como medios de aprendizaje. Dentro del aprendizaje continuo el autor afirma que el líder desarrollará mejor sus habilidades al aprender a cumplir promesas y compromisos, es decir realizando el ejercicio de formulación de promesas así mismo y el posterior cumplimiento de estas le otorgara al líder un mayor control sobre sí mismo.

Otra variable relevante de este enfoque es que los líderes tienen vocación de servir, toman su labor como una misión y están preparados para dar lo mejor de sí, de igual forma los líderes basado en este enfoque irradian energía positiva, son carismáticos al enfrentar los retos, dirigen sus vidas de forma equilibrada se centran en el uso de aprendizajes, ven la vida como aventura, disfrutan las vidas y son sinérgicos para compensar las debilidades del equipo de trabajo, este tipo de líderes se ejercita para la auto renovación y creen en los demás este líder a su vez, se caracteriza por no juzgar a sus colaboradores por los errores cometidos, por el contrario, se interesa más de aprender de ellos como una experiencia más que los conducirá a la reducción de faltas que permita una mayor oportuna expansión del equipo de trabajo.

2.2.2.4. *Enfoque liderazgo situacional, de Hersey y Blanchard*

Esta posición inicia en la condición la cual indica que: para diferentes situaciones existentes en la organización (problemáticas, procesos recurrentes o eventuales) se requieren distintos tipos de liderazgo, lo cual de manera significativa indica que el líder necesita poseer distintas habilidades, capacidades, competencias y comportamientos específicos, sin lugar a duda resalta la importancia de la relación e influencia entre el líder y el seguidor.

Según Paul Hersey y Kenneth Blanchard citados por Franklin et al. (2011) el liderazgo situacional se asienta en la interrelación de los siguientes componentes:

- El valor de gestión y dirección que brinda el líder (comportamiento hacia la tarea)
- El nivel de soporte general y emocional que brinda el líder (conducta de relaciones)

particulares)

- El nivel de desarrollo que muestra los seguidores al ejercer una actividad o proceso requerido por la organización inherente a su función u objetivo

Este patrón insta en las conductas del líder y su influencia frente a los colaboradores con los que cuenta la organización, considerando en todas las situaciones los colaboradores son vitales para la organización y su líder; no solo por el hecho de rechazar o aceptar la dirección y enfoque utilizados, sino porque como grupo dentro de la organización, son capaces de determinar que tanto poder puede tener los líderes de la empresa, en ese sentido las conductas de un líder se clasifican en dos categorías (Franklin et al., 2011).

- *Comportamientos de relación*

Este enfoque hace referencia en el grado o destreza que líderes poseen para tener relaciones particulares entre ellos y los partes de su equipo de trabajo (seguidores) esta categoría se caracteriza por abrir conductos de información, ser motivadores, escuchar de manera activa e influir de manera psicológica a los colaboradores.

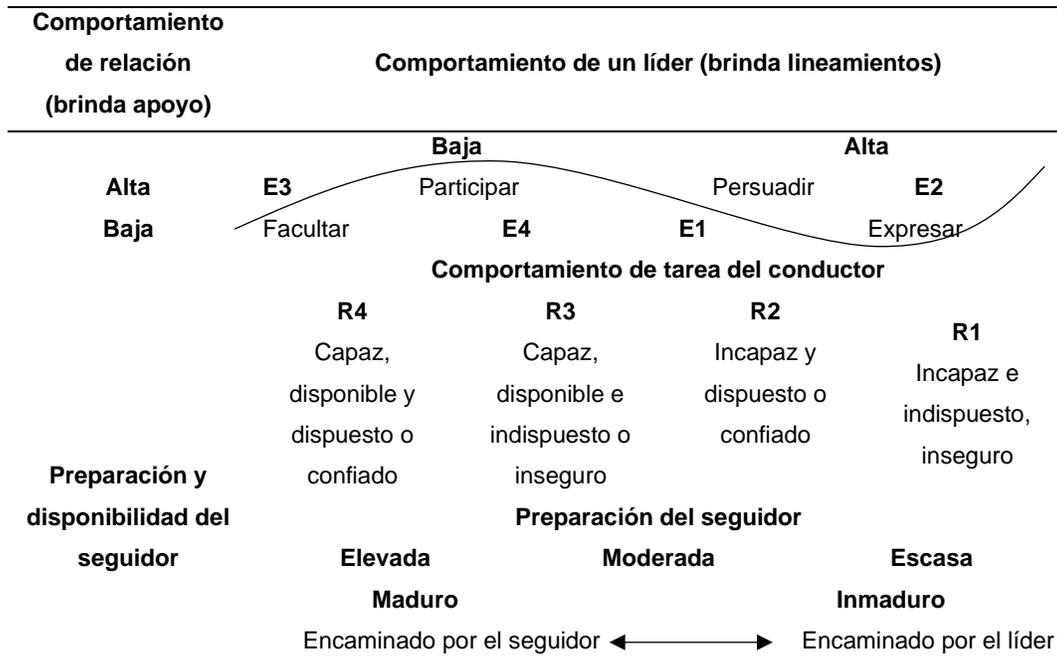
- *Comportamientos de tarea*

Denominado como el estado en que los dirigentes sesgan su gestión a definir y organizar las tareas y/o funciones del equipo de trabajo (seguidores), es decir explicar que actividades se realizaran, cuando, donde, como y quien las ejecutaran.

Los modos de liderazgo y comportamiento de los seguidores al entorno a la relación o tarea según los autores Hersey y Blanchard citados por Franklin et al. (2011) son representados a continuación en la tabla 2

Tabla 2

Estilos de liderazgo y comportamiento de los seguidores



Fuente: Franklin et al. (2011)

2.2.2.5. Enfoque de liderazgo transaccional y transformador

El liderazgo transaccional es analizado desde la reciprocidad entre el guía y los seguidores, en el cual se recogen beneficios mutuos en canje por su labor y/o capacidades, en contraparte el liderazgo transformacional proporciona estímulos a los trabajadores con la finalidad de favorecer y manifestar la consciencia de los trabajadores, lo que motiva y envuelve a los trabajadores a comprometerse con la gestión de la organización, apartando la mirada de los intereses personales de los mismos colaboradores y enfocándose en el bienestar o intereses del colectivo, el líder transformacional puede manifestar de acuerdo a las circunstancias y las demandas de las mismas diferentes patrones de dirección que aporten beneficios colectivos en la organización (Mendoza & Ortíz, 2005). Los mencionados beneficios pueden ser alcanzados durante la dirección del líder transformador al cumplir con las características requeridas por el estilo de liderazgo, como evidencia la tabla 3.

Tabla 3

Características del liderazgo transaccional y transformacional

Líder Transaccional	Líder Transformador
<ul style="list-style-type: none">• Existe una relación entre líder y seguidor• Conveniencia mutua por la relación• Orientado a satisfacer las necesidades de ambas partes• No altera las condiciones personales del seguidor o el líder	<ul style="list-style-type: none">• Influencia significativa sobre el desarrollo personal del seguidor• Afecta sus valores y creencias• Afecta sus emociones y motivación• Implica un cambio positivo en el seguidor como persona• Desarrolla las habilidades del líder en la medida que desarrolla de manera recíproca las del seguidor• Se asemeja al liderazgo inspirador

Fuente: Elaboración propia (2022)

El liderazgo transformacional está enfocado al papel que el líder desempeña para promover cambios, motivar y comprometer al equipo de trabajo con la organización, para esto School & Madrid (2022) introduce los cuatro pilares del liderazgo transformacional los cuales se deben contemplar en la organización si se desea hacer cambios positivos en los procesos y hablar de un liderazgo orientado a cambiar la estructura de la organización.

Propósitos:

Denominada como la fuerza de cambio y visión compartida que los seguidores tienen frente al proceso de la organización, esto incluye la disposición de los colaboradores a enfrentar y asumir las transformaciones generadas por el liderazgo.

Personas:

El líder transformacional refiere a las personas como el equipo de trabajo, grupo o individuos con los que dispone para operar y dirigir de manera eficiente los procesos de la organización, para esto debe profundizar en las necesidades y habilidades de los mismos, es decir motivarlos, potenciar sus habilidades, manejar debidamente su comportamiento, conocer sus aptitudes entre otras variables inherentes a la administración de la competitividad humana.

Estrategia:

La condición en la que el líder transformador hace los cambios, lo cuales están vinculados de manera estrecha con las características de la organización y los equipos de trabajo.

Cultura:

Como se incorporan los cambios en la organización de forma alineada con la misión y visión de la misma.

El sistema de los líderes transformadores bajo las condiciones adecuadas es ideal para cualquier tipo de empresa independiente de su dimensión, tamaño o explotación económica, sin embargo el liderazgo y su incidencia en el comportamiento organizacional al ser un tema complejo y único para cada individuo u organización por su naturaleza será diferente en las diversas situaciones a lo largo del tiempo, es posible que existan ciertas similitudes entre situaciones, sin embargo como herramienta de orientación dependerá de la subjetividad de los seguidores y como el líder explota su capacidad de liderarlos.

2.2.2.6. Enfoque del liderazgo carismático

El liderazgo carismático hace referencia en la representación del líder a través de los seguidores de la organización, en alguna medida se basa en la fortaleza personal, capacidades técnicas, competencias profesionales y como son apreciadas por la unidad de labor (Vadillo, 2013), el proceso de influencia del liderazgo carismático se fracciona en cuatro pasos:

- Introducción y notificación de la misión y visión de la empresa por parte del líder
- Transmitir y dar claro ejemplo de los nuevos valores, que mejoren la conducta de los seguidores
- Actuar de manera comprometida con la organización; si el líder desea que los seguidores estén comprometidos con la organización, primero deberá estar comprometido propiamente el líder

- Manifestar comportamientos éticos, relacionados con los valores y creencias de la misión de la organización.

Mencionado esto el líder carismático, poseen la capacidad de ser persuasivos de una manera natural, garantizando que su encanto y personalidad sugestiva conduzca al equipo de trabajo al éxito organizacional, estos cambios son fácil de alcanzar considerando que el líder carismático tiene la facultad de introducir al equipo de trabajo los objetivos de la organización por arriba de los logros propios.

2.2.2.7. *Enfoque del liderazgo administrativo*

La National Commission For Accreditation Of Teacher Education (NCATE) citada por Castillo (2005) describe al liderazgo administrativo como los saberes, las habilidades y las condiciones requeridos para comprender y perfeccionar la empresa, para posteriormente definir planes operacionales, controlar los recursos fiscalizadores y aplicar técnicas e instrucciones administrativas descentralizadas.

Dolores (2013) citado por Barquet (2017) menciona que en las organizaciones el rol del líder lo ostenta generalmente el administrador, lo que conduce a que el administrador se convierta en un elemento con capacidad de motivar, innovar, crear y transmitir energía a los seguidores, los cuales guiados por el líder administrativo deben trabajar de manera sinérgica para resolver las situaciones problemáticas de la empresa, procurando alcanzar las metas propuesta en la misión de la organización; es decir este enfoque de liderazgo incita al líder a ser capaz de generar satisfacción en los subordinados para que se cumplan satisfactoriamente las tareas.

Según Aldape (2014) el enfoque del liderazgo administrativo implica que los colaboradores de los cargos ejecutivos, directivos o de supervisión sean conscientes de su rol dentro de la organización, estos deben anhelar ser líderes sin embargo deben estar en la capacidad de

convencer e influir a los seguidores sobre el gran valor que aporta su contribución al éxito de la organización, generando entusiasmo y compromiso por el avance de la visión que el líder administrativo les transmite.

Dentro de las organizaciones es realmente común que los directores requieran un cierto matiz de liderazgo en los cargos de supervisión disminuyendo el rol de administrador, sin embargo, los avances del liderazgo como indica Jaques & Clement (1991) toman al liderazgo administrativo partiendo desde la estructura organizacional la cual es factor crítico para fortalecer y animar este enfoque de liderazgo, en profundidad los autores mencionados parten de dos razones: primero el diseño del cargo en la organización determina el perfil además del nivel del profesional y segundo el nivel del cargo en la escala jerárquica de la organización determina de manera significativa la relación que el líder tendrá con los seguidores.

Teniendo en consideración la estructura organizacional y los niveles del cargo ocupado por el líder es viable expresar que el acumulado de estos factores determina en gran medida las condiciones básicas para desarrollar de manera efectiva o deficiente el liderazgo administrativo, el cual tendrá la responsabilidad de identificar las destrezas particulares y grupales, las necesidades de motivación y prepara incentivos adecuados para los seguidores.

2.2.2.8. *Enfoque liderazgo de apoyo y servicio*

El enfoque de apoyo o servicio está estrechamente relacionado con el liderazgo transformacional y carismático, pensando que su técnica radica en la potenciación de las capacidades de los colaboradores con el fin de obtener las metas presentadas en la misión de la organización, es decir el liderazgo al entorno del apoyo y servicio ha generado un revuelo en la forma de relacionarse entre líder y seguidores, tomando en cuenta que la estructura habitual de dirección se rompe y trasciende en un cambio de paradigma donde se asocia menos al liderazgo con la acción de administrar personal y más con la actitud de entender o comprender

el sentir de los seguidores (Lussier, 2011).

Los líderes enfocados al servicio creen en las capacidades y condiciones de los seguidores para alcanzar la autorrealización, en especial aquellos colaboradores quienes evidencian altos índices de conocimiento y capacidades para desarrollar la motivación al logro y obtención de resultados beneficiosos para la organización, de acuerdo con los avances investigativos de Albarrán et al. (2014) con las competencias del enfoque al servicio los líderes están en la capacidad de establecer un estilo de dirección encaminado hacia la perfección del servicio y cooperación recurrente de los seguidores generando confianza recíproca entre los líderes, seguidores y la organización.

Mencionada confianza generada inspira la sensación de pertenencia en los colaboradores, la cual es de gran beneficio para la organización por que fomenta en los colaboradores comportamientos en la organización focalizados al liderazgo, es decir despierta un interés continuo de instrucción donde los colaboradores de la empresa aprenden a apropiarse los riesgos, y tomar medidas que beneficien los procesos y la eficacia del servicio de la empresa.

Por otra parte, según Marín (2008) el líder servidor trabaja en la metamorfosis del ser humano y del mundo, entre otras actividades usa su dominio del poder para colaborar con el seguidor no para controlarlo, coopera con el seguidor en la ejecución de los procesos evitando así que el colaborador se sienta intimidado.

De este modo se puede argumentar que el liderazgo de servicio es aquel que trasciende los intereses personales y se enfoca más en atender las necesidades de los seguidores, por tal motivo es válido preguntarse ¿aquellos seguidores que les sirvo crecen como persona? ¿Adquieren nuevas competencias a través de la lectura, la capacitación? ¿Son más sanos física y mentalmente?

Entre otros supuestos del enfoque al servicio, este estilo de liderazgo incita a favorecer el

crecimiento de los colaboradores es decir, no solo los líderes tienen derecho a tener valores o competencias, sino que el líder servicial apoya y guía a los seguidores al camino que los dirige hacia el desarrollo de sus propias capacidades, competencias o valores, esto mezclado con el trabajo en equipo los comportamientos donde lo primordial es la ética y el mejoramiento continuo de las conductas de los seguidores hacen que el liderazgo servicial sea de beneficio significativo para la organización.

2.2.2. Tipos y estilos de liderazgo

Al igual que existen diversas definiciones y teorías, también se pueden establecer diferentes tipos y estilos de liderazgo, Tovar et al. (2020) consideran que existen líderes naturales, ejerce un rol de jefe sin que nadie lo cuestione, el autocrático son aquellos que tienen el poder absoluto dentro del grupo o del equipo de trabajo y los miembros del equipo solo obedecen, el carismático es una persona que genera confianza y entrelaza relaciones positivas dentro de su equipo de trabajo, genera entusiasmo e impulsa expectativas.

Perilla & Gómez (2017) observan el liderazgo transformacional como el guía que motiva a los seguidores a alcanzar un cometido que resalta las perspectivas al convertir las cualidades y los valores de los trabajadores.

Según las investigaciones de Goleman (2005) los líderes necesitan diversos estilos de liderazgo entre mayor sea la diversidad de estilos que domine la gerencia, mejor será el desarrollo de los negocios de la organización, aquellos líderes que logran el dominio de cuatro o más estilos tienen mejor desarrollo del clima organizacional y desempeño posibles negocios, mencionado esto se hace especial enfoque en los estilos orientativo, democrático, afiliativo y formativo cuyo uso de estilos debe ser flexible para la eficiencia en la dirección de las organizaciones.

Goleman (2003) menciona el líder resonante y el disonante; la resonante forma confianza y enardecimiento en sus seguidores, ahora las emociones son el adhesivo esencial de un equipo. Este tipo de liderazgo hace que las personas se sientan admiradas, admitidas y entendidas, todo lo contrario, sucede con el disonante se refiere al líder que no empatiza ni descifra comedidamente las emociones ajenas, formando un alto nivel de incomodidad y la consecuente baja en el rendimiento.

De la misma forma estos autores mencionan el liderazgo basado en el coach que permite a sus seguidores desplegar su potencial el guía muestra interés por las visiones de sus seguidores y sus intereses vitales, se designa coaching o liderazgo capacitador justamente porque se compromete con la mejora personal de los seguidores.

Por otra parte, el liderazgo transaccional es explicado por Hernández (2021) como la relación entre líder y seguidor, este intercambio entre estos dos actores puede ser positivo o nocivo; este prototipo de guía desarrolla e implementar destrezas con el objeto garantizar el acatamiento de cada una de las labores determinadas, se recompensa cuando las consecuencias son las esperadas y se condena cuando no se efectúan las metas, este ejemplo de dirección razona un proceso proyectado y deliberado, evadiendo cualquier tipo de indecisión.

En relación al Liderazgo Remoto planteado por Huang et al. (2010) citado por Gil (2011) es igualmente designado a distancia o e-leadership, es aquel liderazgo que tiene parte en conjuntos virtuales. En este nuevo espacio, dirigir involucra adjudicarse nuevos compromisos para desenvolver el equipo y constituir sus técnicas bajo contextos de responsabilidad remotos, son más eficientes los guías competentes de aplicar variados roles de forma sincrónica, manifestando su habilidad para desafiar condiciones complejas, se recomienda trabajar bajo un liderazgo compartido dado que este facilita el éxito, las cualidades del líder remoto son según

Shirley (2020) muy buena comunicación, habilidades sociales, trabajo en equipo, habilidades tecnológicas, gestión del cambio y habilidad electrónica.

El liderazgo 4.0 citado por Flores et al. (2021) aborda varios aspectos significativos del liderazgo, determinando que los seres humanos requieren ser direccionados para mantener su organización social, considerando al factor humano como mecanismo clave para el progreso de las empresas, replicando que el enfoque de los líderes actuales debe ser flexible, abierto y capaz de ajustarse a los cambios decididos en el ambiente de la organización, con una visión holística y multicultural de los aspectos sociales y tecnológicos.

De acuerdo con lo anterior, el individuo se transforma en el foco de la revolución, el cual al vincularse con la tecnología puede potenciar sus habilidades y fortalezas, es decir la tecnología desarrollada durante esta 4ta revolución está enfocada en optimizar la particularidad del trabajo de las personas; y no para sustituirlos, en ese sentido el liderazgo 4.0 es idóneo para promover cambios significativos en las corporaciones que mejoren la eficacia del servicio, procesos y competitividad de los colaboradores, a fin de entender la complejidad del liderazgo y sus prácticas gerenciales.

Por otra parte, el liderazgo autentico citado por Arriagada et al. (2021) en su investigación la cual cumplió con el objetivo principal de comprobar el rol que cumple la deshumanización organizacional en correspondencia al liderazgo autentico y las conductas de los residentes organizacionales, establece que el liderazgo autentico surge en la crisis del año 2008 la cual aportó inestabilidad económica y social alrededor del mundo, a través de esta mencionada crisis los líderes optaron por enfocar sus dimensiones en carisma, resultados positivos, inspiración y la motivación individual.

Sin embargo, manejaban su liderazgo para el provecho de sus logros propios; por otra parte, el liderazgo autentico hace mayor afectación a la dependencia entre liderazgo y ética

siendo esta última una característica distintiva además de notable de este tipo de liderazgo, siendo este un componente que puede ser afectado significativamente por la deshumanización de la organización.

Los líderes auténticos son consecuentes de sus afirmaciones, valores, comportamientos y como estos inciden en la perspicacia de los partidarios en correspondencia con las decisiones tomadas y aspectos influyentes en procesos de la organización, esto fomenta comportamiento en los colaboradores de la organización debido a la posición única que ejerce el líder, induciendo a que en la mayoría de los casos los colaboradores promulguen las acciones que el líder enfatice, además evidencia que de manera significativa es más probable que si un dirigente demuestra habilidades y destrezas que estén sujetas a sus valores y dogmas lograra niveles más elevados de competitividad en la organización, lo que conduce a definir según Arriagada et al. (2021) la siguiente afirmación “la identificación con el líder y la mayor percepción de empoderamiento, proporciona a los trabajadores un mayor sentido de responsabilidad y compromiso, lo que a su vez estimula la voluntad de realizar más allá de sus deberes formales”. (p. 115)

Según Chambilla (2017) Las organizaciones actuales se encuentran en turbulencia y dinamismo, por tal motivo se considera que deben transformarse de acuerdo a las exigencias y necesidades de la economía y el medio ambiente actual, lo que requiere auténticos líderes que permitan transformar las capacidades, habilidades y competencias de los colaboradores en generación de valor para la organización. En relación a lo anterior, consta un acuerdo integral que forma la siguiente afirmación: “el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá de manera significativa de la calidad de sus líderes” (p. 4) por tal motivo en la actualidad las organizaciones invierten en la alineación de sus directores con el propósito de convertirlos en genuinos líderes de sus trabajadores.

Según Alves (2000) la meta de un liderazgo efectivo es el implantar y desplegar un clima dentro de la empresa o en el equipo que facilite el conseguir el rendimiento esperado y la satisfacción deseada por cada uno de los segmentos de la empresa, es decir entre mejor sea el clima organizacional en el equipo de trabajo mejores serán los resultados de rendimiento o competitividad y es responsabilidad del líder crear, mantener y organizar el liderazgo de tal manera que facilite un clima organizacional agradable y beneficioso para el equipo de trabajo, colaboradores o seguidores; para esto es necesario que el líder ejerce la flexibilidad necesaria para adoptar el enfoque de liderazgo pertinente para cada colaborador.

2.2.4. Dimensiones para evaluar el liderazgo

Basado en las posturas de los autores con respecto al tema de liderazgo, los mismos han establecido diferentes dimensiones para evaluar dicha variable, a continuación, se describen las dimensiones expuestas por Deloitte (2020) Ulrich et al. (2009) López (2013) y Mendoza & Ortíz (2005).

2.2.4.1. Código del liderazgo

Según el modelo matricial denominado el código del liderazgo de Ulrich et al. (2009) apoyados en los ejes del tiempo y el de la atención, expone que todo líder debe enfatizar en eficiencia personal y ostentar al menos una fortaleza destacada, además de una medida mínima o media de las destrezas o capacidades de liderazgo menos desarrolladas, en la medida que el líder se encuentre a mayor posición en la estructura organizacional será requerido que sobresalga en más de una de las habilidades mencionadas en el código de liderazgo relacionado a continuación e instruidas en la figura 7.

- Estratega
- Ejecutor
- Gestión del talento
- Desarrollador del capital humano

Figura 7

Código del liderazgo



Fuente: Ulrich et al. (2009)

Como menciona Ulrich et al. (2009) todo líder debe poseer la eficiencia personal, esto con la finalidad de cumplir con las normas establecidas inherentes a la creación o anticipación de metas, propósitos planteados a futuro, dirigir o direccionar el cumplimiento de las metas, administrar el talento humano, gestionar el desarrollo del talento y/o habilidades de colaboradores los cuales en el futuro desarrollaran actividades de distinto nivel en la organización, e invertir tiempo en su propia capacitación y potenciación de habilidades de liderazgo gerencial.

2.2.4.2. Capacidades deseables

Según López (2013) conjuntamente de las responsabilidades de coordinar, organizar, motivar, y dirigir el equipo de colaboradores para la adquisición de los objetivos de la corporación, el líder debe destacar tres capacidades deseables:

Capacidad técnica

Conocimiento sobre el trabajo alto, es capaz de analizar la situación y utilizar la técnica adecuada de acuerdo el caso, la operación, herramientas disponibles y materias primas a

utilizar con la finalidad de obtener resultados tangibles.

Capacidad humana

La capacidad de relacionarse y potenciar las habilidades de los colaboradores a liderar y el cómo se desenvuelve con el clima organizacional de la compañía permitiendo moldear la conducta de los mismos en dirección a la visión y objetivos de la organización.

Capacidad Intelectual

Completa la organización en un solo objetivo, suele captar los elementos relevantes que puedan influir o incidir en la visión de la misma, se considera la más importante por su capacidad de crear cultura y visión dentro de la organización lo que hace que se convierta en la corona que estimula el desarrollo de las capacidades anteriores brindando una ventaja para los líderes que desean niveles superiores dentro de la organización.

Los líderes quienes alcancen las tres capacidades deseables, tienen más posibilidades de alcanzar espacios o puestos de liderazgo en niveles superiores de la estructura organizacional, estas capacidades se encuentran relacionadas entre sí de tal forma que resulta difícil segmentar donde inicia una capacidad y termina la otra, tal como ilustra la tabla 4.

Tabla 4

Capacidades deseables

Capacidades deseables		
Capacidad técnica	Capacidad humana	Capacidad intelectual
<ul style="list-style-type: none"> • Contacto más estrecho entre jefes y subordinados • Analíticos • Relación con herramienta, máquinas y materias primas 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto más estrecho entre jefes y subordinados • Potenciar habilidades • Moldea conductas • Creación de diversos ambientes en la organización (de aprobación y respeto o miedo e inseguridad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles directivos altos • Crea visión • Crea cultura organizacional • Genera estrategias

Fuente: Elaboración propia (2022)

2.2.5. Dimensiones para el desarrollo estratégico de líderes

Por su parte Deloitte (2020) establece unas dimensiones para valorar el liderazgo en las organizaciones, dichas dimensiones las diseñó basado en los desafíos del entorno cambiante, basado en este parámetro define varios tipos de capacidades:

2.2.5.1. Capacidad energizante

Se fundamenta en la inspiración y la creación de propósitos las cuales son equivalentes al desarrollo de la resiliencia y la perspectiva amplia (proyectar confianza, crear dirección fijando prioridades, motivar a las personas hacia un objetivo común, mostrar la marca de líder, Unificar visiones.

2.2.5.2. Capacidad de empoderamiento

Se fundamenta en la ejecución y desarrollo del talento mediante esta capacidad el líder debe ser determinante e inclusivo (mantener el buen nivel de desempeño, compartir conocimiento y experiencias, desarrollo de un abanico de habilidades y capacidades, tomar riesgos, aprovechar las capacidades de los equipos, reconocer y promocionar el talento, elaborar planes de sucesión)

2.2.5.3. Capacidad de conexión

Está fundamentada por la influencia y colaboración (personalizar la comunicación de acuerdo a los destinatarios, generar apoyos mutuos, utilizar diversos enfoques para persuadir a los equipos, establecer relaciones transversales y alianzas, aprovechar relaciones con los mejores, identificar y analizar las sinergias del negocio tanto interna como externamente, utilizar las redes como herramienta de apoyo, generar fusiones con empresas y entre departamentos.

2.2.5.4. Capacidad de competencia

Se fundamenta en la agregación de valor y la innovación, en esta capacidad el líder deberá optimizar recursos estratégicamente, producir mejoras en productos y servicios, generar

rentabilidad, fomentar la generación de nuevas ideas, tener en cuenta el retorno de la inversión, crear condiciones especiales para la innovación, defender la innovación, incrementar el valor del negocio mediante estrategias.

2.2.6. Dimensiones estándar de liderazgo categoría total (Full Rango Leadership Modelo, FRL)

A continuación, se representan los ocho componentes del liderazgo que constituyen el pedestal del patrón rango completo (estándar FRL) establecidas por Mendoza & Ortiz (2005) en su investigación, este se fundamenta en las siguientes características:

2.2.6.1. *Laissez – Faire o dejar hacer*

Este guía en consideración a la teoría no es un líder realmente, y ofrece una pobre dirección y soporte, en términos generales evita en lo posible la toma de medidas y permite que los colaboradores de la organización o los seguidores realizar las actividades en el tiempo y forma que mejor les parezca.

2.2.6.2. *Administración pasiva por excepción*

El liderazgo pasivo por excepción tiene una tendencia hacia el Laissez – Faire, sin embargo, es activo cuando la situación lo requiere como son los casos de errores y dificultades que requieran de su atención, por lo general evitan los cambios y su intervención es mínima en la medida de lo posible.

2.2.6.3. *Administración activa por excepción*

En términos generales en esta dimensión el líder es un poco más atento y presta más cuidado a los inconvenientes y mantiene regímenes de monitoreo e inspección de los procesos y/o actividades (alertas) por otro lado es considerado como un trabajo moderado.

2.2.6.4. *Reconocimiento contingente*

Perteneciente al estilo de liderazgo conservador transaccional, pretende establecer objetivos y recompensas claras durante el adelanto de las labores o procesos de la organización, este

enfoque asegura que los objetivos planteados sean cumplidos por los colaboradores, sin embargo, no garantiza que los colaboradores aporten un poco más de lo esperado; considerando que solo trabajan en el margen de su beneficio inmediato, si el líder desea que los colaboradores aporten un poco más de valor a su desempeño deberá enfocarse en un estilo transformacional.

2.2.6.5. Consideración individual

La empatía, el cuidado, la habilidad de generar nuevos retos e intereses en los seguidores son abordados en esta dimensión, comúnmente en este enfoque el líder escucha activa y atentamente, desarrolla habilidades de comunicación fuerte siendo esta dimensión considerada como el primer estilo transformacional utilizado en las organizaciones.

2.2.6.6. Estimulo intelectual

El progreso de la destreza de deliberar y desarrollar posibles soluciones a problemas, son parte de las competencias que el líder en esta dimensión llevara a los seguidores a desarrollar, es decir logra que piensen en los procesos de la organización y desarrollen habilidades propias que sean de utilidad o beneficio el alcance de los objetivos.

2.2.6.7. Motivación e inspiración

En esta dimensión el enfoque está en la motivación de los seguidores con el fin de descubrir un nivel preferente, convence a los partidarios de poseer destrezas y proporcionar esfuerzo extra en las actividades desarrolladas.

2.2.6.8. Influencia idealizada o carisma

En este enfoque la dimensión caracteriza a los líderes como personas con gran carisma y sentido de la moral, confianza, integridad y seguridad, celebran los éxitos con sus seguidores y se ubican al frente en tiempos de crisis.

Asociando las dimensiones mencionadas, la categoría total del liderazgo según la investigación de Mendoza & Ortíz (2005) se caracterizan por poseer frases representativas por

cada enfoque, a continuación, se relacionan en la tabla 5.

Tabla 5

Frase representativa modelo FRL

Identificación de dimensión modelo FRL, según frase representativa	
Dimensión	Frase
<ul style="list-style-type: none"> • Laissez – Faire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es indiferente si se realiza o no algún proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Administración pasiva por excepción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si no se realizara
<ul style="list-style-type: none"> • Administración activa por excepción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si evidencia la nula actividad de las tareas
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento contingente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si no se hace como se espera
<ul style="list-style-type: none"> • Consideración individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me incumbe que usted se desenvuelva profesionalmente y constituya carrera en esta empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Estimulo individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como piensa actuar frente a
<ul style="list-style-type: none"> • Motivación e inspiración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espero su sobresaliente voluntad
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia idealizada o carisma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si considera que es correcto entonces

Fuente: Mendoza & Ortíz (2005)

Las dimensiones del modelo FRL ilustradas en la tabla 5 caracterizan al enfoque transaccional y transformacional con frases representativas, las cuales permiten identificar al líder en distintas dimensiones, lo que facilita al liderazgo gerencial determinar las habilidades y deficiencias de quienes dirigen las operaciones de la organización, por consiguiente considerando estos enfoques se analiza el planteamiento sobre la atribución del guía en la evolución de la cultura y conducta organizacional, en relación con las dimensiones del liderazgo planteadas anteriormente, el modelo esquematizado dimensiones del FRL se aprecia en la tabla 6 ilustrada a continuación:

Tabla 6*Elementos del modelo FRL*

Modelo de liderazgo transaccional y transformacional	
Liderazgo transformacional	1. Carisma particularidades
	2. Carisma conducta
	3. Musa motivacional
	4. Estimulación intelectual
	5. Atención particularizada
	6. Calma psicológica
Liderazgo transaccional	7. Recompensa circunstancial
	8. Administración por singularidad activa
	9. Administración por singularidad pasiva
No liderazgo	10. Laissez - Faire
	11. Satisfacción
Variables y resultados	12. Esfuerzo extra
	13. Eficacia y efectividad

Fuente: Mendoza & Ortíz (2005)

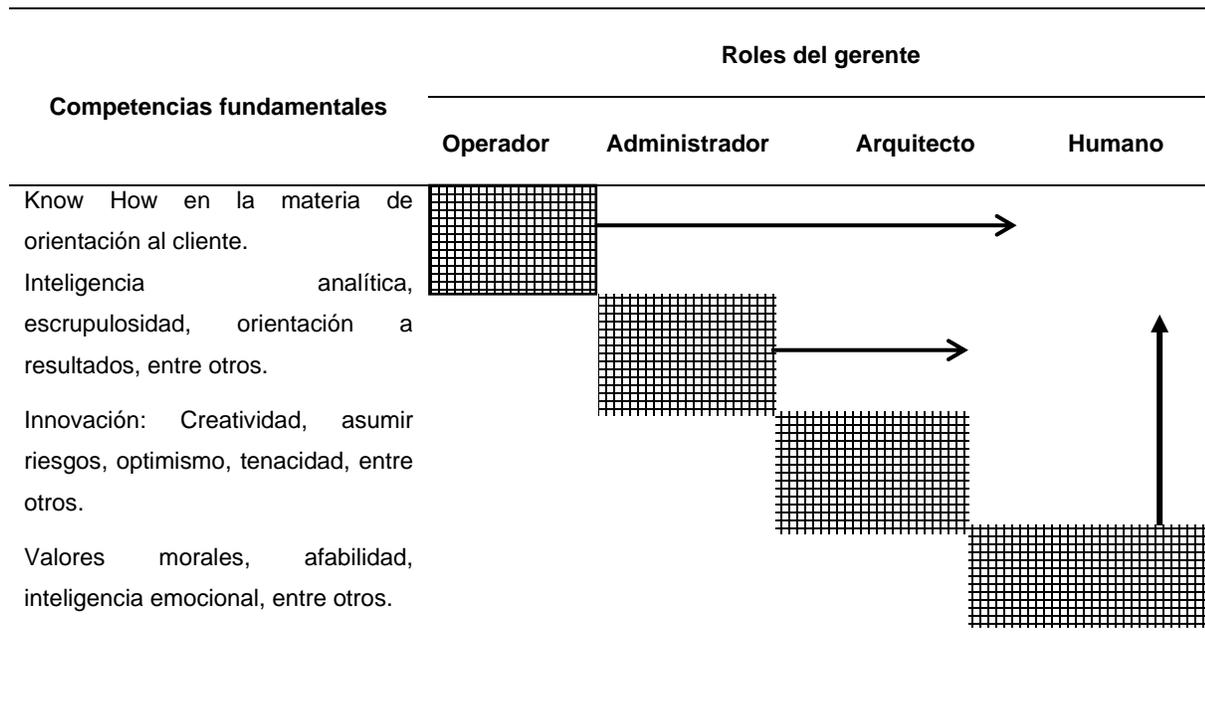
En consideración con la teoría transformacional y las dimensiones que inciden en el liderazgo ejercido, es necesario un liderazgo consiente de las secuelas imaginarias y serias de sus gestiones e influencia sobre sus seguidores las cuales pueden de manera significativa generar valores deseados para la organización representados en mayor competitividad, productividad e innovación.

Según Lazzati (2019) los líderes deben cumplir con las siguientes competencias, por las cuales serán medidas sus funciones las competencias *Know How*, la inteligencia analítica, la innovación y los valores, estos a su vez, desde la perspectiva del autor deben reflejarse en los roles del gerente tal es el caso del rol operador, administrador, arquitecto y el rol humano. Cada uno de estos roles se encaminan al cumplimiento de objetivos, los roles del gerente están relacionados con el buen liderazgo ejercido sobre los colaboradores y otras personas de la organización, motivo por el cual el gerente es responsable de la arquitectura de procesos, sistemas, estructuras y la administración del talento humano, sin desentenderse de mantener

un buen clima, comportamiento y cultura organizacional en la organización. Esta dinámica queda plasmada en la tabla 7.

Tabla 7

Atributos del líder competencias gerenciales



Fuente: Lazzati (2019)

2.2.7. Estrategias de liderazgo

Las estrategias de liderazgo según lo dispuesto por Pasmore (2017) deben servir de orientación para prever cuantos líderes se necesitan en la empresa, que tipos de líderes se requieren de acuerdo a las condiciones que se presentan en el entorno, así como establecer las capacidades y el comportamiento colectivo e individual que deben desarrollarse para conquistar los objetivos planteados por la organización.

En este sentido, la estrategia de liderazgo debe centrarse en la estrategia empresarial solo así el liderazgo se convierte en una herramienta funcional en la dinámica competitiva de las organizaciones, de acuerdo a estos preceptos, la estrategia deberá identificar los impulsores de

la estrategia teniendo en cuenta las posiciones de fortificación y agotamiento, así como las oportunidades y amenazas.

Según este autor es posible utilizar diversos métodos para la implementación de una estrategia de liderazgo, entre estos se encuentra el modelo del «futuro perfecto», dicho modelo implica «proyectarse» en el futuro e percibir cómo sería la instrucción de liderazgo si la empresa estuviera efectuando totalmente su táctica institucional y maniobrando de la forma más eficiente posible. ¿Qué conductas estarían a la mira entre los líderes? ¿Cuáles serían las opiniones compartidas por todos los líderes que afirmarían y fortificarían esas conductas? ¿Qué expresarían los seguidores, clientes y otros segmentos interesados en el liderazgo generalmente? ¿Qué actuaciones serían perceptibles y fortalecerían el tipo de cultura anhelado? ¿Qué conductas se considerarían índices de «buen liderazgo» y se retribuirían en consecuencia?

Por su parte según los avances e investigaciones de Ruiz (2017) una de las estrategias de liderazgo decisivas en las organizaciones es el saber preguntar, las preguntas desde el enfoque de líderes exitosos son consideradas como la maquinaria y fuerza capaz de impulsar el pensamiento, dicho esto es oportuno afirmar que una de las particularidades más reveladoras de los líderes triunfadores es la habilidad de saber preguntar y escuchar correctamente, es decir la persona que sabe escuchar y posteriormente sabe realizar la pregunta indicada domina la conversación e influye elocuentemente en los seguidores; mediante la escucha y las preguntas adecuadas se logran detectar necesidades de mejora y aprendizajes requeridos para optimizar procesos operativos. Las preguntas deben ser estructuradas mediante frases adecuadas, y evitando presiones de manera que el colaborador responda de manera amplia y bajo sus puntos de vista, en palabras de Rebecca Shambaugh citada por Review (2019) “Para ser un líder, piensa en lo que dices, como lo dices y cuando lo dices”. (p. 23).

Otras estrategias utilizadas para el liderazgo de acuerdo a Cesa & Civico (2020) son las propuestas en el liderazgo 360, donde se identificaron tres formas para optimizar la capacidad de las organizaciones en el país colombiano.

- Notificar de forma asertiva, coherente y clara en todas las jerarquías de la organización.
- Aseverar la sostenibilidad como parte de la identificación de marca institucional.
- Establecer una cultura de contribución que promueva la innovación.

Deloitte (2020) establece una estrategia de liderazgo alineada a los objetivos estratégicos de la organización, esta estrategia debe impulsarse cuando hay transformación de modelos de negocio y organizacionales, sirve para impulsar la innovación en ambientes contingentes, es útil para planificar la fuerza de trabajo de cara al futuro, ayuda a diseñar mapas de sucesión que permiten llenar necesidades en momentos críticos. Esta estrategia se fundamenta en la metodología *Design thinking* que de alguna manera ayuda a impulsar los cambios mediante planes sistemáticos todo frente a las necesidades de los objetivos estratégicos.

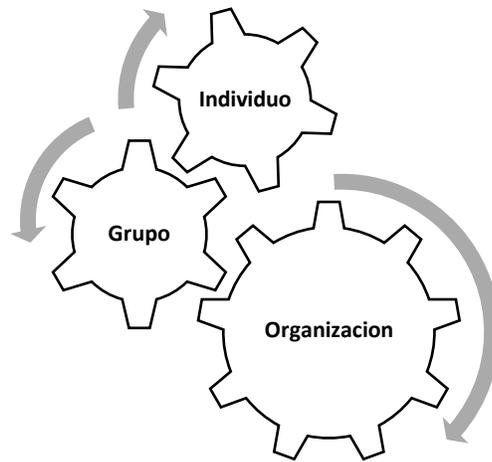
2.3. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es una norma de investigación científica, la cual se enriquece, en la medida que incremente la cantidad de exploraciones y avances conceptuales, sin embargo, también es considerada es un saber aplicado por el hecho que las experiencias practicadas en una empresa pueden llegar a ser ventajosas en distintas organizaciones del mismo o diferente sector.

Según Dailey (2012) El comportamiento organizacional son las observaciones sobre el desempeño del trabajo y de las actitudes de los individuos en el seno de la organización, en profundidad se estudia cómo estas variables de desempeño y actitudes influyen en la productividad y eficacia de la organización comprendiendo tres componentes de observación el Individuo, el grupo y la organización, ilustrada en la figura 8.

Figura 8

Dimensiones del comportamiento organizacional



Fuente: Elaboración propia (2022)

Con un punto de vista estricto y derecho el comportamiento organizacional hace reseña a la forma que los colaboradores se comportan en su contexto laboral, entendiendo que dentro de la organización es donde desenvuelven las actividades o procesos inherentes a su cargo asignado, otros autores mencionan que son los hechos y las condiciones de los colaboradores en las organizaciones (Alles, 2008).

En consideración el comportamiento organizacional estudia las diferentes formas de conducta que tienen los colaboradores dentro del desarrollo de sus actividades individuales y grupales en su ambiente laboral, esto incluye el deber analizar las interrelaciones existentes entre los sujetos y conjuntos, su correlación con el espacio (medio ambiente) y su actuar o reacción frente a los cambios ocurridos en la organización; entendiendo que el comportamiento organizacional como ciencia estudia las conductas y relación de los colaboradores de manera individual y grupal, de forma significativa se mencionara a continuación los objetivos de estudio del comportamiento organizacional, de acuerdo a investigaciones previas de diversos autores mencionados en el libro comportamiento organizacional, del autor Alles (2008).

- Detallar constantemente la forma en que se socializan los individuos en una determinada diversidad de situaciones.
- Entender por qué los colaboradores actúan de cierta manera en las organizaciones.
- Predecir los comportamientos futuros de los colaboradores de la organización.
- Controlar de manera significativa y dirigir al personal colaborador a comportarse de cierta manera esperada por las políticas de la organización, es decir dentro del desarrollo de sus actividades laborales mantener la productividad y competitividad.

Aunando los objetivos de estudio del comportamiento organizacional, encontramos que los colaboradores en las organizaciones mantienen diferencias individuales que ejercen un efecto directo en el comportamiento organizacional, es decir cada persona se caracteriza por percibir el mundo de manera distinta a otro individuo, lo que indica que habrá colaboradores con personalidades diferentes a otros, estos interactúan de manera distinta con la figura del jefe, subalternos y compañeros de labor en la organización, quienes tengan actitudes diferentes interactúan de manera diversas a las instrucciones direccionadas por los líderes, es decir la diversidad de cultura, personalidad, actitudes y percepción del entorno moldean el comportamiento organizacional, lo que trae consigo como secuela el triunfo o fracaso en la organización (Ivancevich, 2006).

2.3.1. Enfoques y teorías del comportamiento organizacional

A continuación se describen las principales teorías y enfoques del comportamiento organizacional pertinentes para el desarrollo de la investigación.

2.3.1.1. Primera ola: Enfoque a las tareas

La primera Ola está representada por el enfoque a las tareas, la teoría que la representa es la de administración Científica.

- *Teoría de administración científica*

Enfocada en eliminar los desperdicios y aumentar la eficiencia, es considerada la pionera en el campo enfocado a las tareas, su propósito según su fundador Frederick Winslow Taylor (1856-1915) era diferenciar a los gerentes que se encargaban de crear las técnicas de trabajo, y los trabajadores quienes ejecutan la actividad operativa, según Taylor citado por Chiavenato (2017) en su segunda edición de teorías del comportamiento organizacional, la teoría de administración científica pretendía sistematizar los procesos, sustituyendo el empirismo y la improvisación con la ciencia, para esto se planteó los cuatro principios de la administración científica.

El primero hace énfasis a racionalizar las tareas en este el gerente debe proyectar emplear un método de trabajo empleando el método científico para encontrar la manera más eficiente y competitiva de ejecutar las tareas o procesos de la organización. El segundo hace referencia a elegir las personas adecuadas para realizar la tarea, capacitar a las personas, los colaboradores deben instruirse en relación a los procesos y por último se debe monitorear el desempeño.

De acuerdo a la teoría de administración científica, la responsabilidad del comportamiento organizacional y disposición del trabajo es exclusiva de la gerencia, en la dirección incurre el peso de pensar y planear todo lo relacionado al comportamiento y desempeño de los colaboradores, mientras que estos últimos mencionados solo debe ejecutar las tareas definidas bajo el método definido por la gerencia, de ahí radica la importancia de las tareas en la administración científica razón por la cual, la gerencia es la encargada de definir las tareas entre colaboradores, evitando al máximo las interrupciones de los procesos y potenciando la eficiencia de la organización (Chiavenato, 2017).

2.3.1.2. Segunda Ola: Enfoque en la estructura de la organización

La segunda Ola está representada por el enfoque a la estructura de la organización y la teoría que la representa la teoría clásica de la administración.

- *Teoría Clásica de la administración*

la teoría de la administración clásica se caracteriza por su enfoque sistémico, es decir su profundización comprende toda la organización, al considerar que para esta teoría es transcendental todos los espacios de la organización es decir tanto como producir para vender, o apalancarse para asegura el patrimonio, es decir a se consideraba a la organización como un gran componente estructurado y sistémico interdependiente que requería de todas las partes incluyendo colaboradores para su correcto funcionamiento, (Jiménez, 2018) el cual está representado en la figura 9 descrita a continuación.

Figura 9

Teoría clásica de la administración



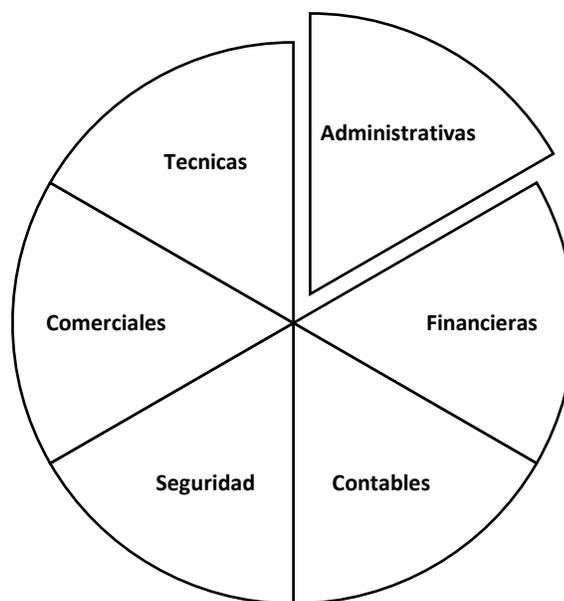
Fuente: Elaboración propia (2022)

De acuerdo a la teoría clásica de administración la gerencia y los subalternos (colaboradores) son identificados como seres humanos, capaces de trabajar en equipo

centrándose en definir una estructura que garantice la competitividad de todas las partes, para así no ser una carga para la gerencia generando un sentido de compromiso con la organización, lo que permite compartir las responsabilidades del éxito o fracaso de la misma, para esto es posible dividir la organización en seis grupos de operación representados en la figura 10.

Figura 10

Grupo de operación Administración clásica



Fuente: Elaboración propia (2022)

Asociando la figura 10, los componentes de la función administrativa son:

- Prevención o programación (metas, técnicas y proyectos etc.).
- La organización (conformación e unificación de los recursos humanos).
- La dirección (concebir que se apliquen los planes y la coordinación).
- La coordinación (concordia entre todos los actores).
- Control (comprobar que todo acontezca de acuerdo con el esquema acogido).

Este modelo administrativo propuesto por la teoría clásica, ha sido un modelo a seguir durante generaciones, puesto que todos los seguidores laboran con la finalidad de alcázar las metas propuestas por la organización, lo líderes como gestores de cambios deciden en qué posición y a qué proceso se involucran los seguidores, al igual que establecen los valores que guían las decisiones, acompañado de salarios justos y constante motivación personal (Jiménez, 2018).

2.3.1.3. Tercera Ola: Enfoque a las personas

La tercera Ola está representada por el enfoque a las personas, la teoría que la representa es la de Relaciones Humanas.

- *Teoría de las relaciones humanas (enfoque a las personas)*

El enfoque humanístico bien es considerado la verdadera revolución en las organizaciones, al plantear un enfoque distinto a la teoría científica (las tareas) y la clásica (la estructura), planteando un enfoque centralizado en los colaboradores quienes son los que llevan a cabo las tareas o procesos de la organización, es decir en el rumbo humanístico la inquietud por la producción, maquinas, apalancamiento, y demás enfoques de las teorías antiguas, pasan a segundo plano y centran su atención en el ser humano (Gallaga, 2009).

Este enfoque surgió gracias al progreso de los saberes sociales, principalmente la psicología y su aplicación al entorno laboral lo cual oriento este enfoque a dos componentes principales:

- *Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo*

En este aspecto el enfoque humanístico se enfoca principalmente en las cualidades productivas del colaborador, es decir las habilidades exigidas por cada área de trabajo para desarrollar de manera eficiente los procesos establecidos por la gerencia, para esto se debe seleccionar de manera coherente el colaborador mejor calificado para

desempeñar la tarea; basándose en pruebas cuyos aspectos metodológicos están relacionados con la filosofía del trabajo, motivación, fatiga, aprendizaje y estudios de accidentes laborales.

- *Adaptación del trabajo al trabajador*

En esta segunda fase el enfoque se describe por estar dirigido hacia los componentes sociales y particulares del trabajo, con cierta preocupación por la producción, sin embargo, en esta teoría se abordan temas relacionados con la personalidad del colaborador, del jefe, estudios relacionados con la motivación, liderazgo, comunicación y relaciones sociales entre colaboradores.

No hay duda que la teoría humanística en contraste a la científica y clásica de años anteriores aporta aspectos importantes a la psicología industrial y la valoración del trabajo humano en las organizaciones, ciertamente como teoría apporto cambios significativos en la manera de gestionar el talento humano, los aportes tecnológicos, sociales e innovadores lo cuales fueron de utilidad para comprometer a los colaboradores con los objetivos de la organización.

En la escuela de las relaciones humanas, toda interacción que se da entre dos o más individuos es una correspondencia humana; no toda relación humana entre dos o más individuos de la organización será agradable, es una idea equivocada la creencia de esperar éxito dentro de la organización si solo existe un trato agradable, en la práctica las relaciones humanas son más complejas, sin embargo inicialmente dentro del enfoque humanístico es una idea aceptada (Fajardo, 2016), ahora dentro de este enfoque existe tres tipos básicos de relaciones humanas: agradables, indiferentes y desagradables.

Según Fajardo (2016) no es posible poseer una experiencia enteramente agradable con los colaboradores, líderes o jefes de la organización, considerando que el hecho de querer

mantener el equilibrio, orden y obediencia de las políticas instituidas por la gerencia de la organización, resulta en sí mismo una actividad desagradable al momento de hallar incumplimientos o faltas ejercidas por colaboradores en diferentes niveles de la jerarquía, lo que conduce al comportamiento humano a cuatro posiciones básicas señaladas en la tabla 8.

Tabla 8

Posiciones básicas de una relación humana

Yo estoy	Tu estas
Bien <+>	Bien <+>
Bien <+>	Mal <->
Mal <->	Bien <+>
Mal <->	Mal <->

Fuente: Fajardo (2016)

Asociando la tabla 8 con las relaciones humanas según Fajardo (2016) la gerencia o el liderazgo responsable del direccionamiento de los colaboradores, si desea mantener un comportamiento organizacional agradable debería mantener la posición Yo estoy Bien <+> Tu estas Bien <+>, sin embargo ante la negativa de muchos colaboradores al chocar con el incumplimiento de normas, optaran por la posición Tu estas Mal <->, algo común en las relaciones humanas entre los roles de gerencia, jefaturas, liderazgo y subalternos, sin embargo esta conducta es manejable; caso contrario la posición Yo estoy Mal <-> Tu estas Mal <-> enfoque cuestionable para los mandos de dirección considerando la disminución sustancial de seguridad, credibilidad, empatía y compromiso por parte del resto de colaboradores que presenciaren este tipo de actitudes no propias para los cargos gerenciales o de liderazgo, ahora peor incluso caer en la posición de Yo estoy Mal <-> Tu estas Bien <+> es inadmisibles caer en esta posición, considerando que se razona como un intento de abuso de poder, donde se pierde toda confianza, seguridad y respeto de los colaboradores.

2.3.1.4. Cuarta Ola: Enfoque al entorno

La cuarta Ola está representada por el enfoque al entorno, la teoría que la representa es la de los sistemas y de la de contingencias

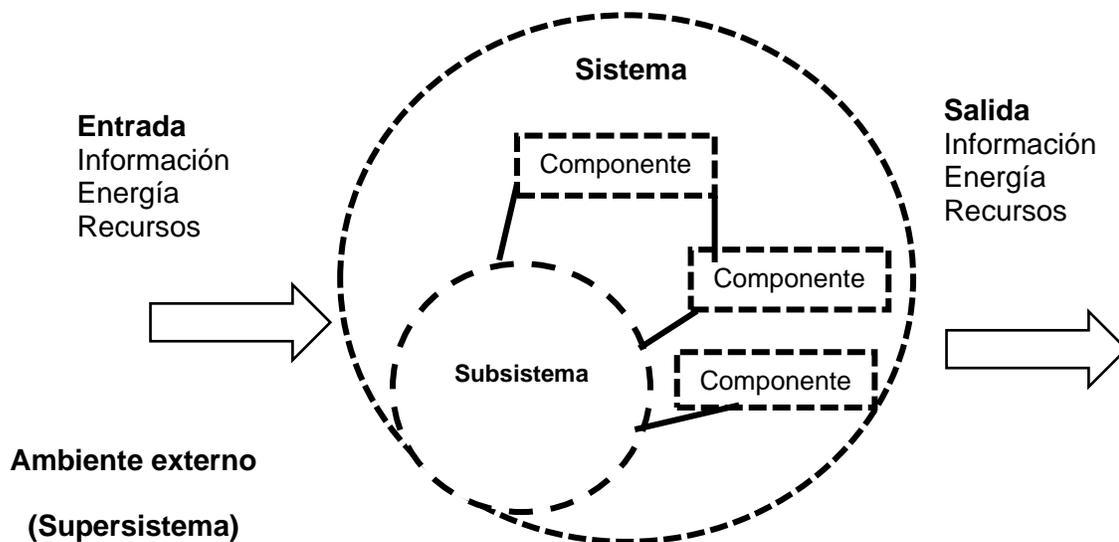
- *Teoría de los sistemas*

La teoría general de los sistemas tiene su origen de Ludwig Von Bertalanffy, según García (2018) es considerada una forma metodológica y de proximidad científica de representar la situación, dado la perspectiva holística e integradora de relaciones y conjuntos que surgen a partir de esta misma.

La administración define al sistema como un todo unitario constituido, de dos o más partes que trabajan conjuntamente delineados por límites identificables, los cuales se interrelacionan e interactúan entre sí; sin embargo, se debe añadir que el sistema resulta ser algo mucho más complicado que solo la adición de sus partes, considerando que las partes reaccionan bilateralmente unas sobre las otras García (1995, p.198), como indica la figura 11.

Figura 11

Modelo de sistema



Fuente: García (2018)

Según Romero (2011) la teoría de los sistemas permitió comprender, que las organizaciones son elementos que se desarrollan de acuerdo al entorno donde se encuentren ubicadas, es decir son sistemas abiertos vinculados a la sociedad, con la que interactúan y realizan transacciones que benefician mutuamente a las partes implicadas; desde el puesto de la perspectiva administrativa la teoría de sistemas favorece los procesos relacionándolos entre sí con el objetivo de desarrollar un esquema integrado que potencia la mayor eficiencia en las actividades de la organización.

- *Teoría de las contingencias*

Según Jones (2008) en la teoría de la contingencia, la organización debe contar con un diseño que permita a cada función desarrollar de manera eficiente los procesos de cada estructura organizacional, esto de acuerdo con la calidad de su recurso humano y técnico.

La teoría general de los sistemas como antecesora de la teoría de las contingencias aporato a avances de estudio y comprensión de las organizaciones como un todo que trabaja con correlación del entorno, sin embargo, los puntos de vista de la teoría de las contingencias son más concretos y abarcan características y temas específicos de los sistemas y subsistemas de la organización (Torres, 2014), es decir el enfoque de la teoría de las contingencias significo un giro relevante en la administración moderna, por que integra cada una de las formas de relaciones que posee la organización las cuales están sujetas a las circunstancias, personalidad, actitud y experiencias generales de los colaboradores, por lo que se indica que los administradores que cuenten con las capacidades descritas a continuación serán considerados los mejores en su área.

- Capacitación interdisciplinaria.
- Enfoque holístico.
- Talento para ajustar sus preparaciones y experiencias al procedimiento o destreza administrativa que mejor funcione en favor de alcanzar de manera eficiente los fines de

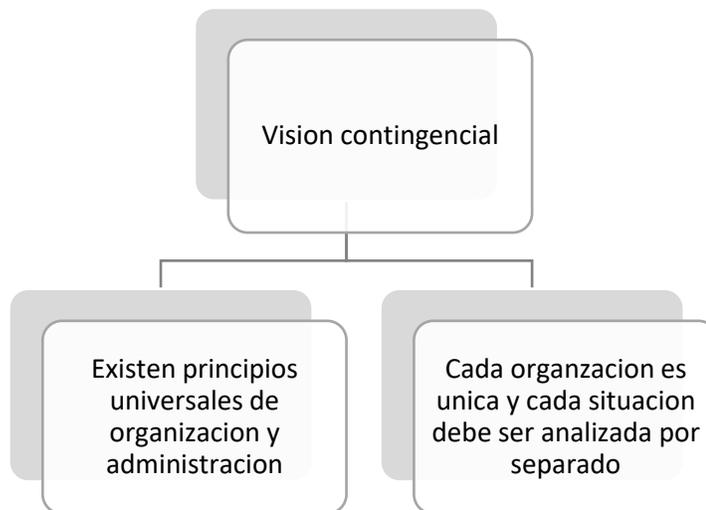
la organización y colaboradores.

- El directivo contingente, es capaz de entender e interpretar los hechos.

La representación de la teoría de la contingencia, reconoce al medio ambiente y los sistemas internos de la organización, como la base principal que permite trazar y gestionar la organización, el talento humano y los diversos recursos con los que cuenta la organización, lo cual propone como perspectiva la siguiente visión ilustrada en la figura 12.

Figura 12

Visión de la contingencia



Fuente: Torres (2014)

Esta teoría demanda capacidades y habilidades de los administradores para conciliar con las diferentes situaciones que exigen atención en la organización, sin embargo, como objetivo principal responde a ofrecer lineamientos apropiados para la toma de decisiones y actuar de acuerdo a la situación presentada, considerando que los sistemas y conceptos de esta teoría facilitan al administrador entender la complejidad de las situaciones y elevar la probabilidad de resolverlos (Torres, 2014).

En conclusión, el comportamiento organizacional estudia, la manera en la que los seguidores, colaboradores y la estructura de la organización interactúan internamente y con el

exterior, esto puede definirse como un sistema sociocultural de persona y grupos, en distintas señales, la conducta organizacional plasma la manera en la que se influencia mutuamente los seguidores y las organizaciones.

2.3.2. Dimensiones del comportamiento organizacional

El conocimiento y avances del comportamiento organizacional como ciencia de estudio es posible establecerlas desde una matriz de doble acceso a cuatro componentes que posibilitan el desarrollo de las organizaciones, de acuerdo a esta afirmación el comportamiento organizacional esta subdividido en dos categorías las del saber gerencial, entre ellas el saber cómo epistemología, como ciencia, como tecnología y como técnica y por otro lado a modo de dimensiones de comportamiento organizacional individual, grupal y social (Romero-Buj, 2010); en ese dictamen de doctrinas si el comportamiento organizacionales requiere la asociación e instrumentalización de lo individual, grupal, el sistema organizacional y el entorno en la que está inmersa, es decir es importante estudiar los avances de nuevas tendencias que involucren al liderazgo y dirección eficiente de los seguidores quienes interactúan entre sí con el entorno y construyen de manera significativa el comportamiento organizacional.

Para efectos de esta investigación se profundizo en las variables independientes del comportamiento organizacional las cuales están compuestas por dimensiones a nivel individual, grupal y sistema organizacional, sin embargo, será utilizado como elemento de medición algunas de variables las dependientes del comportamiento organizacional las cuales como objeto de la exploración asumirá enfoque en las dimensiones de satisfacción profesional, desempeño laboral y compromiso organizacional.

2.3.2.1. Variables independientes

De la variable independiente se puede resaltar la dimensión individual, grupal y la de sistemas las cuales se describen a continuación:

- *Dimensión individual*

Derivadas de las peculiaridades de los individuos que ejecutan los métodos de la organización, estas características pueden ser la personalidad, el nivel académico, las habilidades, las actitudes y las competencias, sin apartar de su alcance la percepción individual, la toma de decisiones, el interés por el aprendizaje y la motivación (Chiavenato, 2017).

Las personas al momento de ingresar a la organización, además de aportar sus capacidades y competencias por las cuales fueron seleccionados para desarrollar procesos de la organización, aportar sus características individuales las cuales de manera significativa influirán en la organización y en el comportamiento de los colaboradores con quien comparte funciones mutuamente.

En esta disposición de opiniones, Robbins & Judge (2009) proyecta que los gerentes de las organizaciones deben trabajar con los seres humanos, considerándolos como seres individuales y únicos quienes pueden estar ubicados en diferentes etapas de crecimiento laboral, por ejemplo poca experiencia en temas relacionados con trabajo en equipo, habilidades y competencias o caso contrario con mucha experiencia en los tema mencionados anteriormente, esto indica que los colaboradores ingresaran a la organización con ciertas características, actitudes y aptitudes que influirán en su comportamiento durante el desarrollo de sus funciones; esencialmente la gerencia no puede hacer mayor cambio en estas características individuales que aportan los colaboradores, sin embargo, tiene un efecto muy real en los procesos de la organización.

Las decisiones individuales es una parte del comportamiento organizacional, es decir los gerentes y líderes de área deciden medidas importantes para el funcionamiento de la organización, sin embargo, deben estar atentos a la calidad de las decisiones tomadas,

considerando que estas medidas tomadas en su mayoría son subjetivas, es decir están influenciadas por su propia percepción del entorno y su relación con los seguidores.

- *Dimensión Grupal*

La dimensión grupal observa el comportamiento de las personas y perfeccionamiento de sus acciones dentro de la organización como equipo de trabajo, la dimensión grupal tiene comienzo en el campo de conocimiento de la psicología social y la aplicación de esta misma en la organización, se encuentra significativamente relacionada con áreas como antropología y la sociología, razón por la cual implica cuestionamientos y relaciones que permiten la construcción de un mejor conocimiento acerca del comportamiento organizacional en los grupos.

Romero-Buj (2010), afirma que de tal manera la definición grupal es razonada como un componente sistémico de la organización que se modula bajo los conceptos de estructura y procesos, lo que permite conocer los enfoques grupales y sociales en los que está inmersa la sociedad humana y la organización, la cual aumenta la complejidad de la dimensión al considerar que el comportamiento organizacional de las personas en un grupo de trabajo de la organización es diferente al que mantienen cuando están a solas.

En términos generales la dimensión grupal, dentro del comportamiento organizacional hace referencia a un organismo social integrado por personas, cuyas relaciones están definidas por los procesos y la estructura previamente establecida por la organización, la comprensión de esta dimensión articula la posibilidad de comprender al ser humano como un individuo único, lo que da lugar a explicar la conducta de los seguidores, posibilitando mejorar la productividad de la organización.

- *Dimensión sistema organizacional*

Esta dimensión es posible encontrarla en toda la organización y debe ser abordada de una

forma holística representada como un todo, en otras palabras, esta dimensión abarca e involucra todo el sistema de la organización, lo cual puede incluir procesos, cultura, clima y diseños organizacionales claramente teniendo en consideración que la suma del todo es distinta a los segmentos que lo componen (Chiavenato, 2017).

2.3.2.2. Variables Dependientes

De acuerdo a Huaranja & Policio (2022) quien cita a Ñaña & Rodriguez (2017) determina tres dimensiones del comportamiento organizacional las cuales son aplicadas al instrumento de medición, mencionados componentes son:

- *Satisfacción laboral*

En las organizaciones de acuerdo con los avances de Ñaña & Rodriguez (2017) cuando se tratan temas relacionados con las actitudes de los colaboradores por lo regular el tema de la satisfacción laboral adquiere una mención recurrente durante la descripción de uno o más humanos de la organización, por tal moción el comportamiento organizacional ha definido a la satisfacción laboral como un aspecto favorable que describe los sentimientos positivos del colaborador acerca de su cargo, funciones y aspectos laborales, los cuales son evidenciados generalmente durante la aplicación de alguna evaluación de sus características como individuo y elemento que comparte relaciones y comportamientos con la organización.

Mencionado esto es claro razonar que los colaboradores con niveles altos de sentimientos positivos hacia la organización estarán claramente satisfechos con sus funciones, cargo a desempeñar, salario entre otros aspectos, en contraste los colaboradores con altos índices de sentimientos desfavorables mantendrán una actitud de insatisfacción laboral con la organización.

Desempeño laboral

Según Laza (2012) citado por Rojas (2018) es la manera en la que cada uno de los

colaboradores desarrolla sus tareas, funciones, procesos y obligaciones en la organización, utilizando la motivación como fuente primaria para el alcance del éxito o triunfo de la organización.

Chiavenato (2017) Define el desempeño laboral como la manera en que los empleados desempeñan sus ocupaciones, cargos y compromisos de tal manera que afectan al grupo de trabajo condicionando a la organización misma.

El desempeño laboral eficiente aporta valor y encamina a la organización al éxito, por otro lado, el desempeño mediocre de las funciones o tareas solo conducirá al fracaso de los procesos y objetivos establecidos por la organización.

Según Mondy & Noe (2005) citado por Rojas (2018) el desempeño laboral es un radicante de los métodos y ocupaciones que cumple cada integrante el talento humano perteneciente a la organización, sin embargo, cada organización debe tener una manera de como valorar el desempeño y las estrategias individuales necesarias para desarrollar la competitividad en cada colaborador; aplicando medidas de medición del desempeño constantes, no como un asunto meramente periódico y eventual en la organización.

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional referido por Moreno (2019) quien cita a Robbins (1998) es tomado como la búsqueda del incremento de fidelidad y confianza de los colaboradores, el nivel de aporte cordial en beneficio de la organización y la correspondencia solidaria e incuestionable satisfacción mutua.

Según Díaz (2003) citado por Torres & Díaz (2012) el compromiso organizacional, en términos generales alcanza ser determinado como la actitud del colaborador con la cual se identifica con los objetivos, resultados, misión y visión de la organización, concretamente el colaborador debe sentir deseos de seguir participando en los procesos de la organización, de

esta manera el colaborador asimila los triunfos de la organización como propios, asumiendo el rol de sus ocupaciones con responsabilidad e inquiriendo en el beneficio de la organización

Es considerado el compromiso organizacional como una dimensión importante dentro del comportamiento organizacional, considerando el hecho que dentro del compromiso está naturalizada factores como la productividad, el ausentismo y el movimiento del personal, es decir es el compromiso organizacional es esencial no solo para que el colaborador se equipare e identifique con procesos de la organización como propios e importantes, sino que se comprometa a brindar su apoyo a la consecución de los resultados esperados en la misión de la empresa (Coronad et al., 2020).

2.3.3. Factores del liderazgo que inciden en el comportamiento organizacional

Indudablemente el liderazgo no es solo una característica de la personalidad de quien asume mencionado rol, sino que exige a la persona quien lo desarrolla ciertas habilidades y aplicaciones componentes o factores los cuales inciden el comportamiento organizacional, a continuación, para efectos de la investigación se describirán algunos relacionados con el objeto de estudio.

- *Carisma*

Max Weber (1996) definió el carisma como la cualidad o virtud de la personalidad que posee una persona, la cual provoca que sus semejantes lo perciban y lo traten como si tuviera cualidades, fuera de lo común, especiales o al menos con una autoridad específica excepcional, asignándole al individuo el trato de líder y considerándolo un atributo excepcional e ideal de autoridad, según los avances teóricos de Robbins & Judge (2009) La primera vez que se consideró el carisma como factor determinante del comportamiento organizacional fue por Robert House (1977), de acuerdo con su investigación el carisma en el liderazgo, incide en el comportamiento organizacional, formando en la percepción de los seguidores aptitudes

heroicas o extraordinarias provenientes del líder con características explicadas en la tabla 9.

Tabla 9

Características clave del carisma en el liderazgo

Visión y articulación	Riesgo personal	Sensibilidad a la necesidad del seguidor	Comportamiento no convencional
<ul style="list-style-type: none"> • Meta idealizada • Propone mejor futuro • Capacidad de comunicar la importancia de la misión de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Corre riesgos • Acepta el auto sacrificio • Incide en costos altos 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de las necesidades de los seguidores • Percepción de las actitudes de los seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopta comportamientos percibidos como novedosos para los seguidores

Fuente: Robbins & Judge (2009)

De acuerdo con los avances e investigaciones, el factor del carisma es una cualidad con la cual nacen los individuos y hace parte de la personalidad propia que poseen, lo que los conduce a ser extrovertidos, confiados y encaminados al logro de las metas a través de los seguidores, quien perciben en este estilo de liderazgo seguridad, confianza y empatía.

- *Ética*

La ética incide en el comportamiento organizacional de los seguidores cuando los líderes tratan a sus seguidores con justicia y respeto favoreciendo las conductas morales al tratar de cambiar las conductas de los seguidores, esta cualidad hace parte del liderazgo auténtico y también es bien conocida entre los líderes carismáticos, quienes de acuerdo a su aplicación generan percepciones diversas entre sus seguidores, sobre todo al momento de brindar información honesta, frecuente y exacta lo que los hace líderes más eficientes en términos de manejo y control del comportamiento organizacional (Robbins & Judge, 2013).

El liderazgo y la ética promueven las conductas y virtudes de integridad en los seguidores, estos exigen actitudes de organización ciudadana y altos índices de comunicación con el líder, en las organizaciones actuales los altos ejecutivos establecen estándares de ética y moral a

seguir por los colaboradores, siendo estos el ejemplo a seguir al iniciar con las conductas de honestidad y virtudes de integridad evitando de esta manera los abusos de poder, lo que conlleva a los seguidores a modificar su conducta y actitudes en beneficio de la organización, el liderazgo y el comportamiento organizacional no está libre de valores, estos requieren considerar los medios utilizados por el líder para las metas y como estas se integran de manera eficiente con los valores, actos y conductas de los seguidores.

- *Empatía*

Según Holling (1994) citado por Martínez et al. (2019) la empatía se refiere la habilidad que poseen los individuos, de ver el mundo desde la vista de los demás individuos es decir desde el punto de vista de otros individuos, para el caso del liderazgo y su incidencia sobre el comportamiento organizacional la empatía en el entorno se enfoca en la destreza de entender los sentimientos y comportamientos de los seguidores.

De acuerdo a lo anterior, la empatía está relacionada significativamente con el liderazgo transformacional, en el cual se evidencia las interacciones del líder con los seguidores que dirige, por esta razón los líderes empáticos están más cerca de generar interacción de mayor calidad con los individuos, potenciando la confianza, seguridad y un ambiente donde en el cual se alcancen de manera más eficiente las metas planteadas por la organización.

- *Estímulo intelectual*

Este factor del liderazgo destaca la capacidad que posee el líder de estimular y promover la inteligencia en sus seguidores con el fin de generar competencias y habilidades capaces de resolver conflictos y potenciar procesos de la organización, según Godoy & Bresó (2013) diferentes estudios han identificado que existe relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los seguidores, dando lugar a la aplicación del estímulo intelectual, contando con seguidores más satisfechos y motivados, ahora este factor se convierte en agente que

influencia los cambios mutuos en el comportamiento organizacional de los líderes y seguidores.

En términos generales el estímulo intelectual impulsa en los seguidores a desarrollar enfoques creativos e innovadores para enfrentar los procesos de la organización, al tiempo que los incita a desafiar sus propias creencias y valores para percibir los conflicto, problemas o situaciones de nuevas en la organización de modo diferente a lo habitual.

- *Confiabilidad*

Según Covey (1993) el liderazgo consta de factores de confiabilidad los cuales pueden ser en el nivel personal (relación conmigo mismo) e interpersonal (relación con los demás) a continuación se describe las dos variables y su incidencia en el comportamiento organizacional.

La confiabilidad en el nivel personal hace referencia en lo que es el líder como persona y en la capacidad del mismo de desarrollar sus habilidades, competencias y actividades que puede hacer, esto llevándolo al entorno del comportamiento organizacional muestra que la seguridad reflejada por el líder hacia los seguidores es vital considerando el hecho que si no hay confianza en las capacidades de líder los seguidores no confiaran en la decisión tomada, a nivel individual el líder que no confía en sí mismo y sus capacidades, se encuentra cuesta abajo en la escala de confiabilidad profesional hasta convertirse en elementos obsoletos para la organización; si el líder no muestra confiabilidad en su carácter, habilidades y competencias profesionales, no será considerado digno de confianza lo cual provocará dudas sobre la eficiencia del liderazgo aplicado.

La confiabilidad en el nivel interpersonal, En este apartado la confianza entra a influir más en el comportamiento organizacional considerando que ya incide directamente en el beneficio recíproco entre el guía y sus seguidores, en términos generales si hay confianza recíproca entre ambas partes, existirá una comunicación clara, empática, sinérgica y los niveles de productividad al igual que los de eficiencia serán superiores.

Durante la confiabilidad a nivel interpersonal, el líder puede desarrollar capacidades y competencias en los seguidores que requieran apoyo para desarrollar sus funciones, al igual que puede incrementar la seguridad y confianza de los mismos de ser necesario aplicando compromisos que construyan confianza.

2.3.4. Liderazgo y su relación con el comportamiento organizacional

Asociando la investigación de Dailey (2012) el poder aplicar y poner en práctica de manera inmediata los conocimientos adquiridos durante el estudio del comportamiento organizacional es una de las principales razones por las cuales los directivos en la actualidad comienzan a entender el porqué de la necesidad de conocer sobre esta disciplina, esto en otros términos permite tener una mayor visión de la organización y renovar la filosofía de gestión de la persona reflejando su nuevo conocimiento adquirido.

Razonar la conducta de las personas en las organizaciones es cada vez más importante a medida que avanzan los temas de administración relacionadas con productividad, competitividad, eficacia de la vida laboral de los empleados y el progreso profesional equivalen a titulares importantes en la actualidad, tal como ilustra la tabla 10.

Tabla 10*Valor del comportamiento Organizacional*

Valor del comportamiento organizacional para los directivos	
Interrogantes	Beneficios
<ul style="list-style-type: none">• ¿Por qué los colaboradores se comportan de esa forma ante alguna situación en la organización?	<ul style="list-style-type: none">• Permite predecir de manera significativa el comportamiento de los colaboradores
<ul style="list-style-type: none">• ¿Por qué un individuo es más productivo que otro?	<ul style="list-style-type: none">• Busca resultados eficientes, competitivos e innovadores a través del estudio del individuo y su correlación con los compañeros y líderes del habita labora
<ul style="list-style-type: none">• ¿Por qué un grupo es más productivo que otro?	<ul style="list-style-type: none">• Las experiencias de una organización pueden ser útiles para otras
<ul style="list-style-type: none">• ¿Por qué la administración busca diseñar estrategias de delegación de funciones y autoridad?	<ul style="list-style-type: none">• Adapta al capital humano en función de las necesidades de la organización
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo estudiar el comportamiento del individuo en las organizaciones?	<ul style="list-style-type: none">• Permite entender las necesidades de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tal como ilustra la tabla 10 el valor del comportamiento organizacional, es de gran beneficio para la organización, permitiendo solucionar interrogantes, entender necesidades y aprovechar de manera oportuna las experiencias y saberes de los colaboradores que laboran en la compañía.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Metodología de la Investigación

En este capítulo esta detallado la metodología, diseño, tipo, fuentes y herramientas utilizadas durante el desarrollo de la investigación, con el fin de valorar las variables de estudio liderazgo y comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

3.3. Tipo y diseño de la investigación

Teniendo en cuenta los aportes referentes a metodología de investigación de Hernandez et al. (2006) el estudio está establecido en un nivel correlacional, considerando que este permite conocer la relación y la contribución mutua de las dos variables o categorías de tratado, en este caso liderazgo y comportamiento organizacional en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo esto con el objetivo de conocer cómo se comporta la variable comportamiento organizacional al relacionarla con el liderazgo.

El tipo de investigación es descriptiva relacional no causal, teniendo en cuenta que este tipo de exploración como indica Mejia (2005) pretende decir como es la realidad del fenómeno de investigación, sin aventurarse a plantear una relación causal, mencionado esto la investigación pretende describir el fenómeno en entre las variables liderazgo y comportamiento organizacional en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo esto es muy importante porque constituye una aproximación a la situación del problema de estudio.

El esquema de exploración es no experimental, puesto como explica Salinas (2012) este diseño de estudio se define por no existir alteración deliberada de las variables, es decir solo se observan los grupos o fenómenos a investigar, sin hacer variar de manera intencional las variables; para el caso de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo solo se recolecto los datos relacionados con el estudio para el posterior análisis de la información.

La investigación es transversal, considerando que la exploración no estudiara los efectos de las variables a largo plazo, es decir se realiza en cortes temporales de tiempo que permiten

averiguar los efectos de las variables tal como indica Mejia (2005), Para esta investigación se recogerán los datos en tiempo real buscando analizar las variables en un momento determinado.

3.4. Herramientas y estrategias metodológicas

Con el fin de efectuar los objetivos planteados en la exploración, se aplicó como instrumento de recolección la herramienta denominada encuesta, la cual está establecida por un cuestionario que evaluará las variables de liderazgo y comportamiento organizacional.

El instrumento lo conforman veinticuatro ítems distribuidos en los componentes de las variables a investigar, y cinco ítems que describieron al personal que utilizó el instrumento, la encuesta tipo cuestionario se aplicó a cuarenta y siete colaboradores entre personal operativo y administrativo de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, la recolección de datos se llevó a cabo con la herramienta digital Google Formularios. El instrumento aplicado se fundamentó en la escala validada de Huaranja & Policio (2022) la cual fue adaptada en algunos ítems para aplicarlos a los colaboradores de la organización con en sede Malambo, los ítems a evaluar se evidencian en la tabla 11 y 12 respectivamente.

Tabla 11

Numero de ítems a evaluar por dimensión del liderazgo

Dimensión	Numero de ítems a Evaluar
• Liderazgo transformacional	• 3 ítems
• Liderazgo carismático	• 3 ítems
• Liderazgo transaccional	• 2 ítems
• Liderazgo administrativo	• 3 ítems
• Liderazgo servicial	• 3 ítems

Fuente: Huaranja & Policio (2022)

El instrumento evaluó catorce ítems, que comprenden indicadores ubicados en distintas dimensiones del liderazgo tal como índico la tabla 11, para evaluar la variable comportamiento organizacional el instrumento valoro el número de ítems representados en la tabla 12.

Tabla 12

Numero de ítems a evaluar por dimensión del comportamiento organizacional

Dimensión	Numero de ítems a Evaluar
• Satisfacción laboral	• 3 ítems
• Desempeño laboral	• 3 ítems
• Compromiso organizacional	• 4 ítems

Fuente: Huaranja & Policio (2022)

Las variables de estudio, de acuerdo con los valores ofrecidos por los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo evalúa diversos indicadores distribuidos en las variables a investigar, dado esto para el comportamiento organizacional se valoró diez ítems que representan varios indicadores de medición de las conductas de los colaboradores.

En cuanto a la validez del instrumento tal como indica Hernandez et al. (2006) la validez determina el valor en que el instrumento mide las variables, para esto Huaranja & Policio (2022) procedieron a contar con la validez del instrumento mediante la aprobación del juicio de expertos en la materia, tal como hace referencia la representación de la tabla 13.

Tabla 13

Validez del contenido por juicio de expertos

No	Experto	Grado académico	Condición
1	Panche Rodríguez, Odoña Beatriz	Magister	Aplicable
2	Dios Zarate, Luis Enrique	Magister	Aplicable
3	Pérez Ruibal, Eliana	Magister	Aplicable

Fuente: Huaranja & Policio (2022)

De acuerdo a la tabla 13 y como evidencia de la validez de aprobación por juicio de expertos Huaranja & Policio (2022) anexan certificados de validez del contenido que mide las variables liderazgo y comportamiento organizacional debidamente firmados y aprobados por expertos, ver el anexo 1.

3.4.1. Fuentes primarias

La investigación obtuvo información concisamente de los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. Directamente de la sede Malambo, Atlántico hasta alcanzar la información suficiente para dar obediencia al objetivo general de la exploración a través de un cuestionario aplicado a cuarenta y siete colaboradores.

3.4.2. Fuentes secundarias

Como orígenes secundarios para la investigación se utilizó motores de búsqueda como Google Scholar y consultó bases de datos especializadas con información valiosa para el estudio; entre ellas repositorios universitarios, sitios web, servicios de revistas científicas y bibliotecas en línea de algunas universidades en las cuales se obtuvo información de artículos, proyectos informes y libros relacionados con el objetivo general de la investigación, las fuentes secundarias están identificadas en la tabla 14.

Tabla 14

Fuentes secundarias

Nombre de fuente secundaria	Tipo de fuente
• Mendeley	• Base de datos bibliográfica
• Sistema de Información Científica Redalyc	• Base de datos bibliográfica
• Scopus	• Base de datos bibliográfica
• Revista Iberoamericana De Psicología	• Base de datos universidad militar nueva granada
• Academia.edu	• Base de datos investigaciones científicas
• Revista Venezolana de Gerencia	• Base de investigaciones científicas
• E-libro	• Biblioteca virtual
• ScienceDirect	• Biblioteca virtual

3.4.3. Población

La población objeto de estudio de esta investigación estuvo conformado por cuarenta y siete colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. ubicados en diversos cargos, áreas y funciones a desarrollar; considerando que la cantidad de población de la sede Malambo es finita, el instrumento será aplicado a todos los colaboradores, la población está distribuida entre personal operativo y administrativo como evidencia la tabla 15 y 16 respectivamente.

Tabla 15

Colaboradores nivel operativos organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo

Cargo	Cantidad
• Operario de Planta producción	• 20
• Operario de Planta logística	• 09
• Personal de servicios generales (Aseo)	• 01
• Operario de deposito	• 01
• Operario de depósito líder	• 01
• Operador de Montacargas	• 02
• Vigilante de seguridad	• 03
• Electromecánico	• 01
<u>Total</u>	<u>38 colaboradores</u>

Fuente: elaboración propia (2022)

Tabla 16

Colaboradores nivel administrativo organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo

Cargo	Cantidad
• Jefe de producción	• 01
• Coordinador de logística	• 01
• Coordinadora de recursos humanos	• 01
• Coordinadora de servicio al cliente	• 01
• Supervisor operativo	• 02
• Analista líder de laboratorio	• 01
• Asistente administrativo	• 01
• Profesional en salud y seguridad en el trabajo	• 01
<u>Total</u>	<u>09 colaboradores</u>

Fuente: Elaboración propia (2022)

3.4.4. Herramientas de apoyo

La investigación utilizó como instrumentos de apoyo herramientas digitales, entre ellas es viable señalar los buscadores de sitios web como Google Scholar, instrumentos de escritorio como Microsoft Office Word, herramientas de recolección de información, en este caso y para efectos de la investigación se apoyó en los formularios de Google y software de análisis de datos cuantitativos, registrado como IBM SPSS en su versión No 26.

3.5. Hipótesis de la investigación

Las hipótesis de la investigación se encuentran descritas a continuación; donde se observa tres hipótesis posibles resultantes del análisis de los datos del estudio.

HI: Existe una relación significativa entre el liderazgo y el comportamiento organizacional en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

HO: No existe una relación significativa entre el liderazgo y el comportamiento organizacional en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

HA: El estilo de liderazgo de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo no promueve la satisfacción laboral y actúa de manera negativa en la percepción de los seguidores.

3.6. Variables de investigación

La investigación centra su exploración en dos variables, la primera es identificada como liderazgo y la segunda es denominada como comportamiento organizacional; mencionadas variables fueron extraídas y operacionalizadas de acuerdo con la teoría.

La variable del liderazgo en términos del autor Tracy (2015) “es la capacidad de provocar rendimiento extraordinario en gente normal y corriente” (P. 2), ahora el liderazgo también es conocido como la capacidad que posee un individuo de conseguir seguidores, sin embargo

esta capacidad de adquirir seguidores de acuerdo con el autor de ser perdurable para lo cual es necesario que los colaboradores sean quienes decidan ser seguidores por voluntad propia, movidos por los valores, competencias, capacidades, carisma y técnicas del líder.

El comportamiento organizacional según Franklin et al. (2011) es el campo de estudio que explora los efectos e incidencias que aportan los individuos, equipos de trabajo y la estructura organizacional en la manera de operar de la organización, con la intención de optimizar las técnicas y el desempeño de los colaboradores.

3.6.1. Operacionalización de variables

La investigación facilitó lugar al análisis y descripción de la operacionalización de variables, la cuales son evaluadas con la aplicación del instrumento utilizado, esta operacionalización de variables es posible evidenciarla en la tabla 17 y 18 respectivamente.

Tabla 17

Operacionalización de variable comportamiento organizacional

Variables	Definición de la variable	Dimensiones o componentes	Indicadores	Ítems
• Comportamiento organizacional	• Comportamiento organizacional Estudio de los individuos, los grupos y la estructura organizacional que actúa en la organización.	• Satisfacción laboral • Desempeño laboral • Compromiso organizacional	• Motivación laboral • Oportunidad de progresión laboral • Comunicación asertiva con la estructura organizacional • Habilidades y saberes laborales • Clima laboral • Eficiencia en las labores • Compromiso con la organización • Anhelo de seguir perteneciendo a la organización • Creencia en los valores de la organización • Entusiasmo hacia las actividades	• 10

Fuente: Huaranja & Policio (2022)

Tabla 18*Operacionalización de variable liderazgo*

Variables	Definición de la variable	Dimensiones o componentes	Indicadores	Ítems
<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo: Proceso que intenta influenciar a los individuos y grupo para el alcance de objetivos comunes, con la capacidad de inducir un provecho extraordinario en los colaboradores normales 	<ul style="list-style-type: none"> Transformacional Carismático Transaccional Administrativo Servicial 	<ul style="list-style-type: none"> Promotor del trabajo en equipo Inspiración de visión compartida Creatividad e innovación Sentido de confianza Riesgos en la toma de decisiones laborales Alineación de creencias y valores con el liderazgo Intercambio de beneficios Sanción al bajo desempeño o conductas inadecuadas Control de las tareas Decisiones descentralizadas Empoderamiento Apoyar el crecimiento profesional Apoyo al seguidor a descubrir su potencial Escucha atenta de los problemas de la organización y colaboradores, oportuna solución 	<ul style="list-style-type: none"> 14

Fuente: Huaranja & Policio (2022)

3.7. Procedimiento metodológico

De acuerdo a los objetivos de estudio establecidos en la investigación, se determinó desarrollar el siguiente plan de trabajo:

Etapa I Identificar las características del liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, las actividades de esta fase son:

- Investigación teórica de autores sobre conocimientos y componentes a valorar de los principios organizacionales.

- Determinación de los componentes a evaluar en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.
- Delineación de Operacionalización de variables (variables, componentes, indicadores e ítems).
- Aplicación de instrumento en la variable liderazgo del autor Huaranja & Policio (2022) en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.
- Tabulación y análisis de los resultados alcanzados de acuerdo a la teoría
- Despliegue de los resultados.

Etapas II Describir el comportamiento organizacional generado por el liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, las actividades de esta fase son:

- Investigación teórica de autores sobre conocimientos y componentes a valorar de los principios organizacionales.
- Determinación de los componentes a evaluar en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.
- Delineación de Operacionalización de variables (variables, componentes, indicadores e ítems).
- Aplicación de instrumento en la variable comportamiento organizacional del autor Huaranja & Policio (2022) en la multinacional Quimpac de Colombia sede Malambo.
- Tabulación y análisis de los resultados alcanzados de acuerdo a la teoría.
- Despliegue de los resultados.

Etapas III Analizar los factores del liderazgo que en mayor proporción explican el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, las actividades de esta fase son:

- Validación del instrumento a través de Alfa de Conbrach a través del Software

- SPSS 26.
- Procesamiento de los datos obtenidos a través del Software SPSS 26, mediante el análisis factorial exploratorio.
- Proceso de análisis preliminar unidimensional de las variables, mediante las pruebas de esfericidad y KMO.
- Procesamiento de datos a través de la extracción de factores representativos
- Rotación de componentes y cargas factoriales, seguida de interpretación de resultados.
- Análisis de matriz modelo, en la cual se evidencia la contribución que ofrece cada variable de estudio a los factores resultantes.
- Análisis de correlación no paramétrica de Rho Spearman.

3.8. Análisis de los datos

La exploración procesó un estudio de los datos de acuerdo con los objetivos planteados, en los dos primeros se llevó a cabo un análisis descriptivo y detallado; para el tercer objetivo se efectuó un análisis de diversos factores, manejando la técnica de análisis factorial exploratorio con rotación de factores y matriz de esquema, para el procesamiento y análisis se manipuló el instrumento estadístico SPSS versión 26.

CAPÍTULO IV. INFORME DE RESULTADOS & DISCUSIÓN

4. Resultados y Discusiones

En este capítulo, el propósito principal es describir los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo tomando en cuenta cada uno de los objetivos establecidos para la investigación y las dimensiones e indicadores adoptados en las teorías, descritos en la operacionalización de las variables liderazgo y comportamiento organizacional.

4.1. Resultados por objetivo 1

Identificar las características del liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo para detectar los estilos de liderazgo en la empresa en ese sentido, con el propósito de estudiar la variable liderazgo, se establece el primer objetivo de la investigación, mencionada variable esta operacionalizada en 5 dimensiones, con sus debidos indicadores ver tabla 17 (operacionalización de variable liderazgo) los resultados se representan de manera metodológica a continuación:

4.1.1. Dimensión 1. Transformacional

Indicador 1 (Trabajo en equipo)

A continuación, se describen los resultados del ítem ¿usted y su grupo trabajan en equipo para realizar las actividades? el cual evaluó el indicador trabajo en equipo, en ese sentido de acuerdo con la valoración ofrecida por los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo se evidencian las siguientes puntuaciones representadas en la tabla 19 y figura 13.

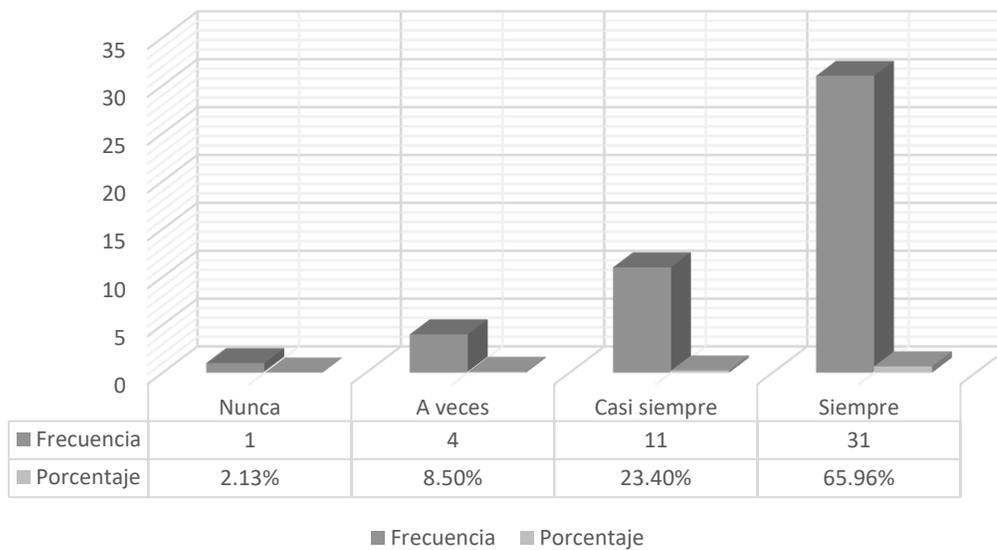
Tabla 19

Indicador trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Nunca	1	2,13	2,13	2,1
	A veces	4	8,5	8,5	10,6
	Casi siempre	11	23,4	23,4	34,0
	Siempre	31	65,96	65,96	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,51			
	Varianza	0,690			

Figura 13 Fuente: Elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Indicador de trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El nivel de trabajo en equipo valorado por los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo fue alto, considerando que las respuestas ofrecidas suman el 65.96% para la afirmación siempre trabajo en equipo y el 23.4% para casi siempre trabajo en equipo.

Indicador 2 (Inspiración de visión compartida)

A continuación, se describen los resultados del ítem ¿el encargado de área le inspira a realizar sus tareas a través de su visión? el cual evaluó los indicadores inspiración y visión compartida, conforme a esto las apreciaciones de los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo brindan las siguientes calificaciones representadas en la tabla 20 y figura 14.

Tabla 20

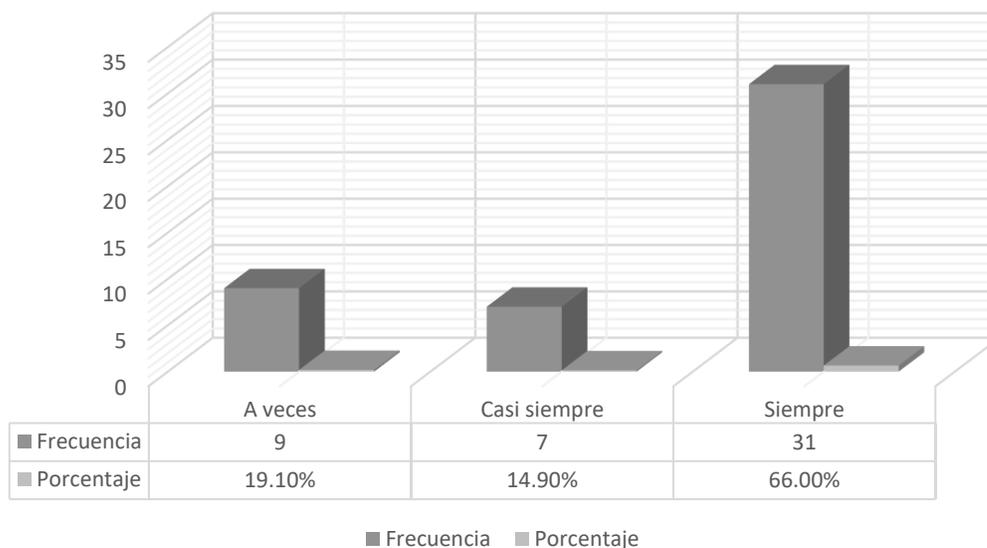
Indicador inspiración y visión compartida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	A veces	9	19,1	19,1	19,1
	Casi siempre	7	14,9	14,9	34,0
	Siempre	31	66,0	66,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,47			
	Varianza	0,646			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 14

Indicador inspiración y visión compartida



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El indicador inspiración y visión compartida entre líder y seguidor estimado por los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo es considerado bueno, dado que los resultados del ítem arrojan que a veces con 19.15% el líder inspira a los colaboradores a realizar tareas a través de su visión; en ese sentido casi siempre y siempre con un 14.89% y 65.96% el liderazgo inspira a los seguidores de la compañía.

Indicador 3 (creatividad e innovación)

A continuación, se describen los resultados del ítem ¿hace uso de la creatividad e innovación para ejercer las funciones? el cual evaluó los indicadores creatividad e innovación los cuales según con la calificación de los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo manifiestan las siguientes valoraciones simbolizadas en la tabla 21 y figura 15.

Tabla 21

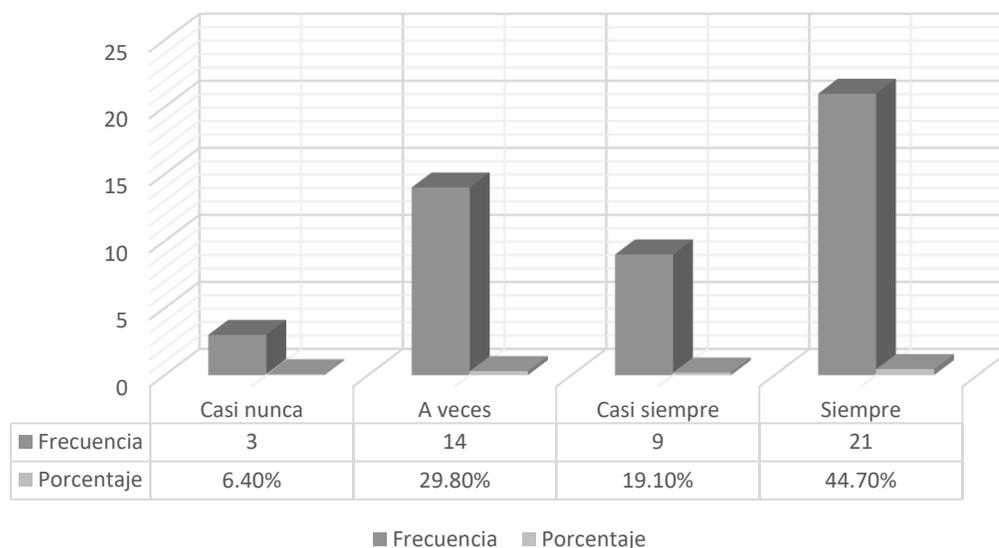
Indicador de creatividad e innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Casi nunca	3	6,4	6,4	6,4
	A veces	14	29,8	29,8	36,2
	Casi siempre	9	19,1	19,1	55,3
	Siempre	21	44,7	44,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,02			
	Varianza	4,00			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 15

Indicador de creatividad e innovación



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El indicador de creatividad e innovación de acuerdo con la valoración de los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo ofrece como resultado la afirmación que el 44.70% de los seguidores de la organización aplican la creatividad e innovación para ejercer

sus funciones; sin embargo, el 29,8% solo a veces tiene la oportunidad de aplicar la creatividad e innovación en sus tareas diarias.

Entre los componentes importantes de la dimensión transformacional en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, es posible destacar aspectos favorables tal como la inspiración y visión compartida que perciben los colaboradores, la cual según las valoraciones de los seguidores los motiva e inspira a realizar sus actividades de manera eficiente.

4.1.2. Dimensión 2. Carismática

Indicador 1 (Sentido de confianza)

A continuación, se describen los resultados del ítem ¿el encargado del área genera un fuerte sentido de confianza e inspiración para el desempeño del trabajo? El cual evaluó el indicador sentido de confianza, en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, en ese sentido las calificaciones de los colaboradores están representadas en la tabla 22 y figura 16.

Tabla 22

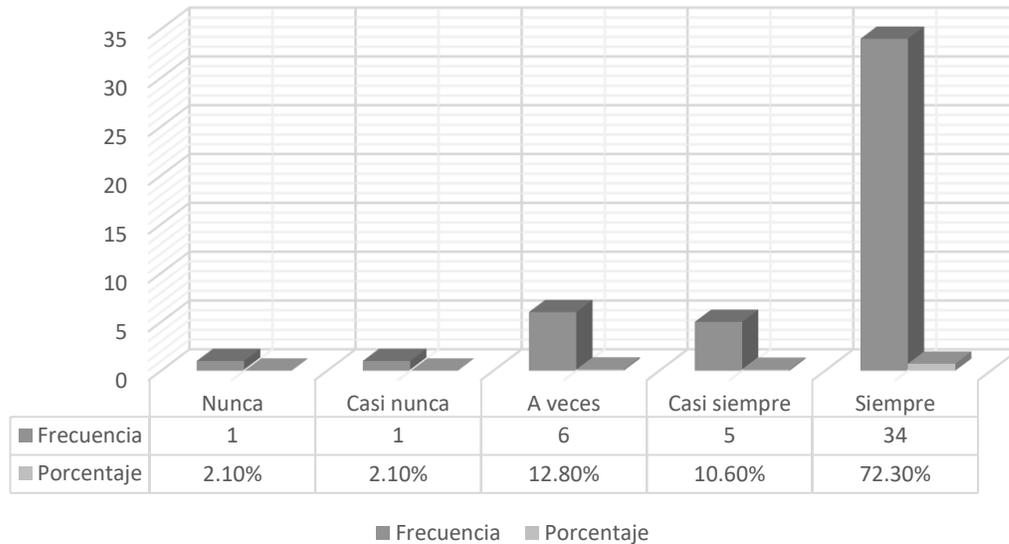
Indicador sentido de confianza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Nunca	1	2,1	2,1	2,1
	Casi nunca	1	2,1	2,1	4,3
	A veces	6	12,8	12,8	17,0
	Casi siempre	5	10,6	10,6	27,7
	Siempre	34	72,3	72,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,49			
Varianza	0,907				

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 16

Indicador sentido de confianza



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Claramente los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia sede Malambo, poseen un fuerte sentido de confianza e inspiración a través del liderazgo ejercido, tal como indica el resultado obtenido del ítem evaluado donde el 72,3% de los colaboradores afirma que siempre su encargado del área les genera un fuerte sentido de confianza e inspiración para el desempeño del trabajo asignado.

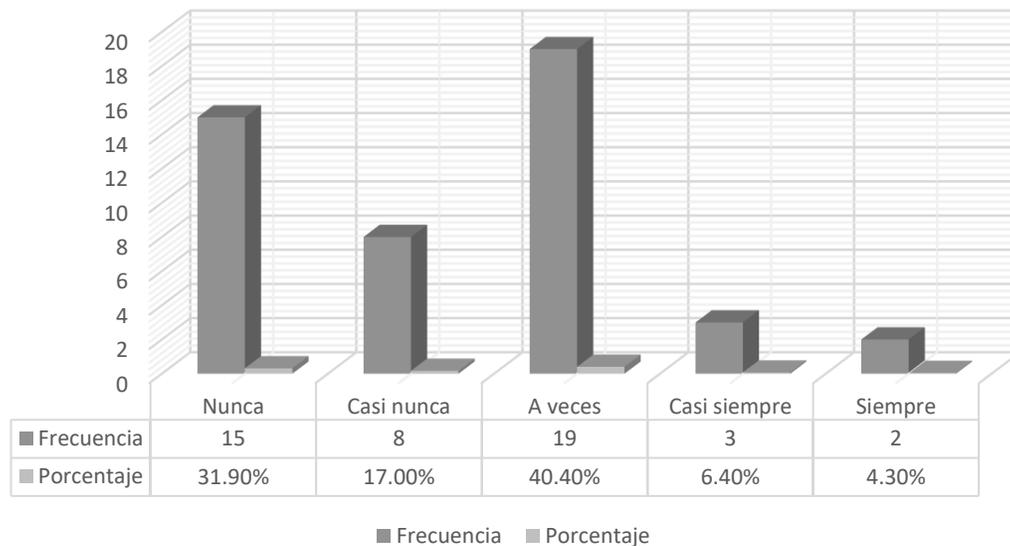
Indicador 2 (riesgos en la toma de decisiones laborales)

A continuación, se describen los resultados del ítem ¿suele usted asumir riesgos grandes en el trabajo sin importar el resultado de este? el cual ajustó el indicador toma de decisiones laborales, cuyas valoraciones por los empleados de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo están representadas en la tabla 23 y figura 17.

Tabla 23*Indicador riesgos en la toma de decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Nunca	15	31,9	31,9	31,9
	Casi nunca	8	17,0	17,0	48,9
	A veces	19	40,4	40,4	89,4
	Casi siempre	3	6,4	6,4	95,7
	Siempre	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	2,34			
Varianza	1,273				

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 17*Indicador riesgos en la toma de decisiones*

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

En este aspecto el 31,9% y 17% de los colaboradores de la organización afirman nunca y casi nunca tomar decisiones riesgosas respectivamente durante la ejecución de sus

actividades, en ese sentido el 40,4% de los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, a veces toman decisiones riesgosas sin consultar con el líder del área.

Indicador 3 (Creencias y valores)

El indicador de creencias y valores, se encuentra valorado por el nivel en que los colaboradores se identifican con las posturas del liderazgo ejercido en relación con el indicador mencionado, el cual es describe los resultados del ítem ¿usted se identifica con las creencias y valores del encargado del área? cuyos efectos ofrecidos por los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo están representado en la tabla 24 y figura 18.

Tabla 24

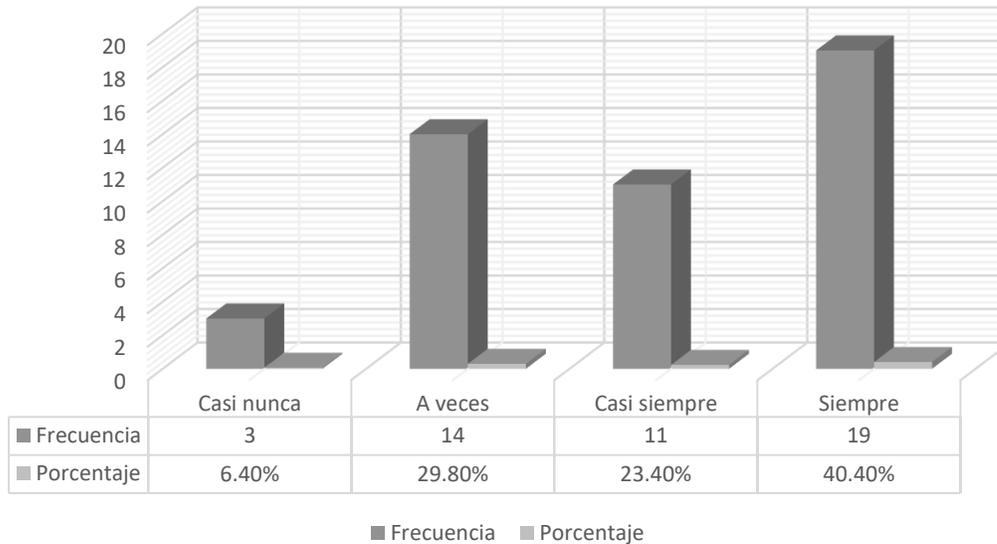
Indicador creencias y valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	3	6,4	6,4	6,4
	A veces	14	29,8	29,8	36,2
	Casi siempre	11	23,4	23,4	59,6
Valido	Siempre	19	40,4	40,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	3,98			
	Varianza	0,978			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 18

Indicador creencias y valores



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Las creencias y valores de los líderes y seguidores según el resultado del ítem evaluador del indicador en cuestión arrojan como consecuencia que los líderes y los seguidores en un 63.8% de siempre y casi siempre, están alineados en lo que corresponde a creencias y valores; sin embargo dentro de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo el 29,8% solo a veces percibe estar alineado con el indicador mencionado.

Dentro de la dimensión del líder carismático, cabe resaltar que a pesar que el líder inspire confianza e inspiración a través de sus creencias y valores, los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, aún tienen indecisión al momento de enfrentar situaciones riesgosas, que requieran la toma de decisiones para continuar con las acciones diarias, es decir los seguidores requieren el acompañamiento de los líderes para sentir seguridad en sus actividades.

4.1.3. Dimensión 3. Transaccional

Indicador 1 (Intercambio de beneficios)

A continuación, se describen los resultados de ítem ¿obtiene algún beneficio económico o simbólico por el logro de metas específicas? El cual de acuerdo con la valoración ofrecida por los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, medirá el indicador de intercambios de beneficios por alcance de metas propuestas, ver tabla 25 y figura 19.

Tabla 25

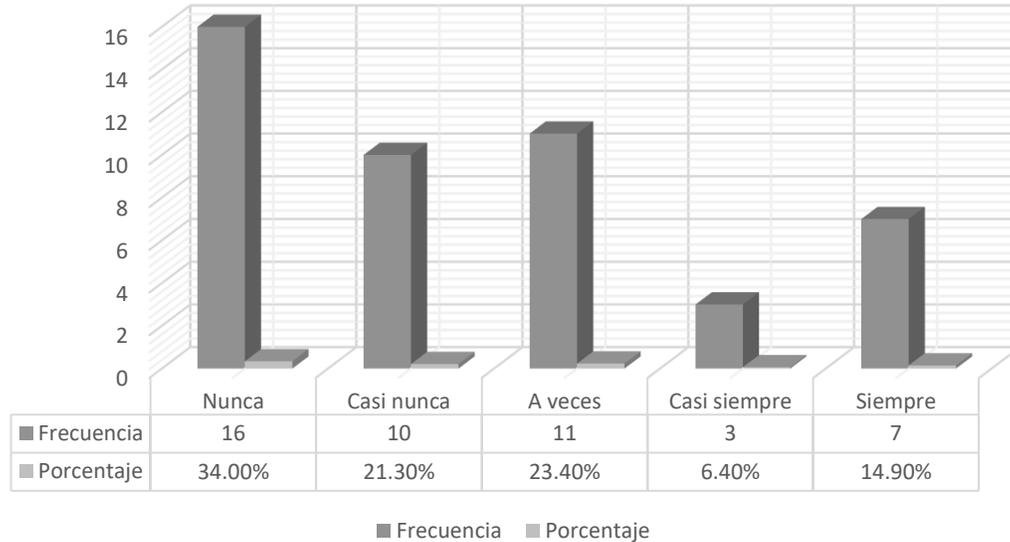
Indicador intercambio de beneficios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Nunca	16	34,0	34,0	34,0
	Casi nunca	10	21,3	21,3	55,3
	A veces	11	23,4	23,4	78,7
	Casi siempre	3	6,4	6,4	85,1
	Siempre	7	14,9	14,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	2,47			
Varianza	1,994				

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 19

Indicador intercambio de beneficios



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Según la valoración de los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo el 55,3% afirma que no existe un beneficio transaccional por el cumplimiento de metas o tarea inherente a las actividades asignadas, del mismo modo el 23,4% afirma que solo a veces encuentran beneficios de cualquier índole después de cumplir con tareas específicas asignadas.

Indicador 2 (sanción al bajo desempeño, o conductas no deseadas)

La valoración ofrecida por los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo al ítem interrogante ¿existen consecuencias por conductas o desempeños que no cumplan las expectativas? permite valorar como indicador las conductas no deseadas en la organización, del mismo modo evalúa las aptitudes deficientes o bajo desempeño de las tareas, mencionada información se encuentra detallada en la tabla 26 y figura 20.

Tabla 26

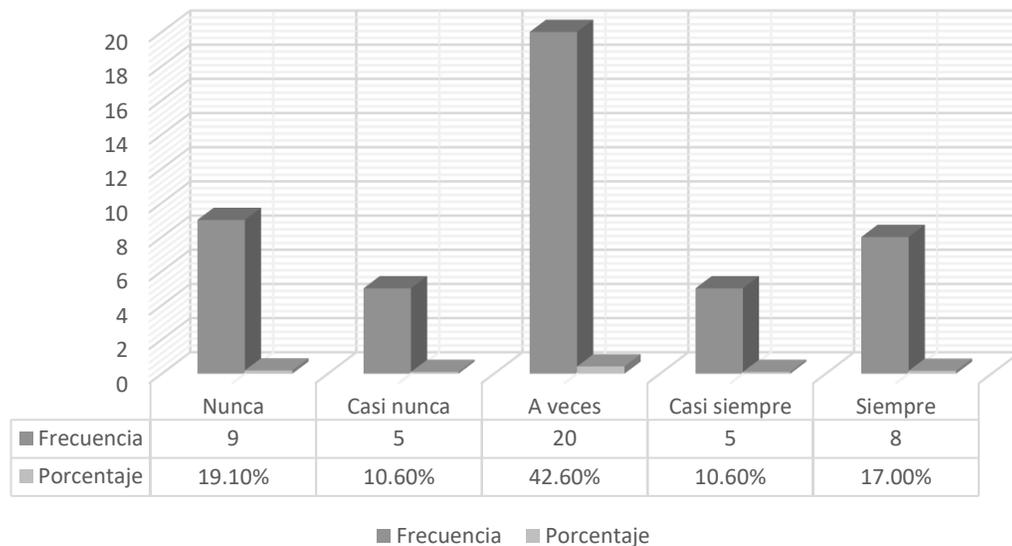
Sanción al bajo desempeño o conducta no deseada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Nunca	9	19,1	19,1	19,1
	Casi nunca	5	10,6	10,6	29,8
	A veces	20	42,6	42,6	72,3
	Casi siempre	5	10,6	10,6	83,0
	Siempre	8	17	17	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	2,96			
Varianza	1,694				

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 20

Indicador sanción al bajo desempeño o conducta no deseada



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El indicador de sanción al bajo desempeño o conductas no deseadas por la organización encuentra que los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo

en un 42,6% coinciden que solo a veces existen repercusiones por las malas conductas o el no cumplimiento de metas: sin embargo las respuestas en este ítem son variadas y abordan distintas perspectivas desde la afirmación de nunca recibir sanciones con un 19.1% hasta el siempre recibir sanciones a la mala conducta o metas no cumplidas con el 17,0%..

La dimensión transaccional en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo de acuerdo con la valoración de los colaboradores evidencia índices regulares de presencia del liderazgo transaccional, esto al ser abordada como un indicador de intercambio mutuo de beneficios entre organización y trabajador (tareas realizadas a cambio de beneficio monetario, o en especie), sin embargo combinándolo con los resultados ofrecidos por el segundo indicador (sanción a las malas conductas) es evidente que los líderes de manera significativa y de acuerdo al comportamiento de los colaboradores (cumplimiento de metas, eficiencia, conductas) toman decisiones de sanción o incentivos para los colaboradores que cumplen o no con la metas propuestas dentro de los procesos de la compañía.

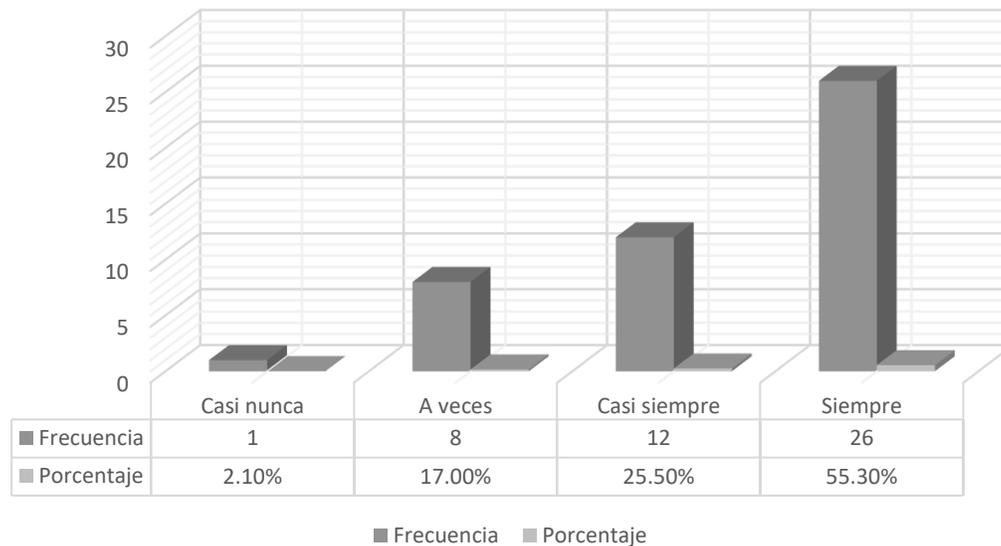
4.1.4. Dimensión 4. Administrativa

Indicador 1 (Control de las tareas)

El indicador control de las tareas, fue valorado por los colaboradores de la organización a través del ítem expresado por el interrogante ¿usted considera que tiene control sobre su trabajo?, el detalle de esta apreciación ofrecida por los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo está representado en la tabla 27 y figura 21 respectivamente.

Tabla 27*Indicador control de las tareas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Casi nunca	1	2,1	2,1	2,1
	A veces	8	17,0	17,0	19,1
	Casi siempre	12	25,5	25,5	44,7
	Siempre	26	55,3	55,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,34			
	Varianza	0,708			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26**Figura 21***Indicador control de las tareas***Fuente:** elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El indicador control de las tareas evaluadas en la dimensión administrativa ofrece como resultado que el 80,8% de los colaboradores consideran casi siempre y siempre conservar control sobre sus tareas realizadas en la organización Quimpac de Colombia S.A sede Malambo; sin embargo, el 17% de los mismo manifiesta no controlar del todo las actividades

diarias ejercidas.

Indicador 2 (Decisiones descentralizadas)

A continuación, se describen los resultados del ítem ¿la organización toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones?, cuya apreciación será pertinente para la valoración del indicador decisiones descentralizadas, el detalle del mencionado indicador se encuentra representado en la tabla 28 y figura 22.

Tabla 28

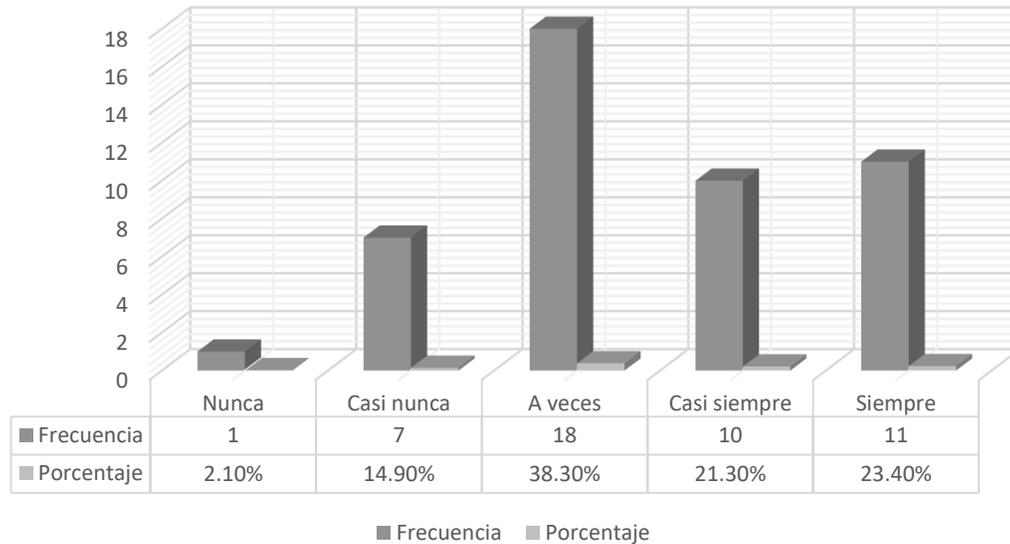
Indicador decisiones descentralizadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Nunca	1	2,1	2,1	2,1
	Casi nunca	7	14,9	14,9	17,0
	A veces	18	38,3	38,3	55,3
	Casi siempre	10	21,3	21,3	76,6
	Siempre	11	23,4	23,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	3,49			
Varianza	1,168				

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 22

Indicador decisiones descentralizadas



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

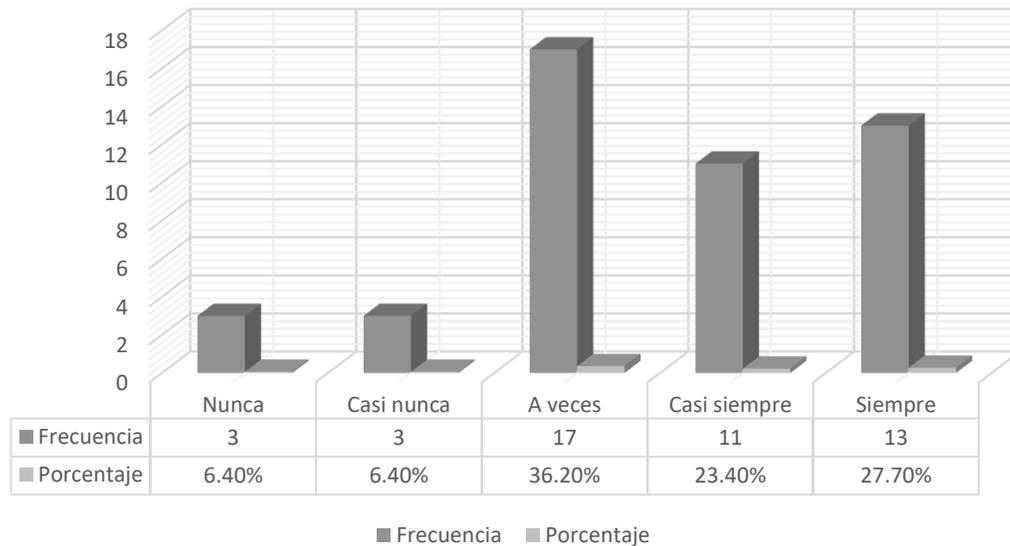
El indicador decisiones descentralizadas arroja como resultado de acuerdo al criterio de los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, que el 38.3% de los empleados consideran que solo a veces son escuchados al momento de tomar decisiones; sin embargo el 44.7% afirma que casi siempre y siempre son escuchadas sus opiniones o sugerencias antes de tomar una decisión, en ese sentido es importante no dejar de lado el 17% de los colaboradores que perciben no ser escuchados por los líderes de su área.

Indicador 3 (indicador de empoderamiento)

El indicador de empoderamiento evaluado por el ítem ¿el encargado del área atribuye poder a los colaboradores generando igualdad? Proyecta como resultado ofrecido por los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo los siguientes elementos detallados en la tabla 29 y figura 23

Tabla 29*Indicador de empoderamiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Nunca	3	6,4	6,4	6,4
	Casi nunca	3	6,4	6,4	12,8
	A veces	17	36,2	36,2	48,9
	Casi siempre	11	23,4	23,4	72,3
	Siempre	13	27,7	27,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	3,60			
Varianza	1,333				

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26**Figura 23***Indicador de empoderamiento***Fuente:** elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El 51,1% de los colaboradores de la organización afirma que el liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, empodera a los seguidores permitiéndoles poseer autonomía y control en las tareas ejercidas; sin embargo, el 12,8% de

los empleados de la organización consideran no ser empoderados para ejercer sus funciones o solo a veces les permiten tener autonomía según el 36,2% de los participantes del instrumento.

Dentro de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede malambo según los datos ofrecidos por la dimensión administrativa evaluada, los colaboradores a través del liderazgo ejercido mantiene control de las tareas realizadas, lo cual de manera significativa permite el empoderamiento de los procesos manteniendo la escucha efectiva entre líderes y seguidores; sin embargo, el liderazgo administrativo aplicado en la sede Malambo según la valoración ofrecida por los colaboradores posee el alcance de acuerdo a las aptitudes, y experiencias de cada empleado.

4.1.5. Dimensión 5. Servicial

Indicador 1 (Apoyar el crecimiento profesional)

A continuación, los datos del indicador crecimiento profesional, se encuentran descritos y valorados por los colaboradores a través del ítem ¿el encargado del área se interesa por el desarrollo del personal o colaboradores que en ella labora? Los resultados obtenidos son analizados en la tabla 30 y figura 24.

Tabla 30

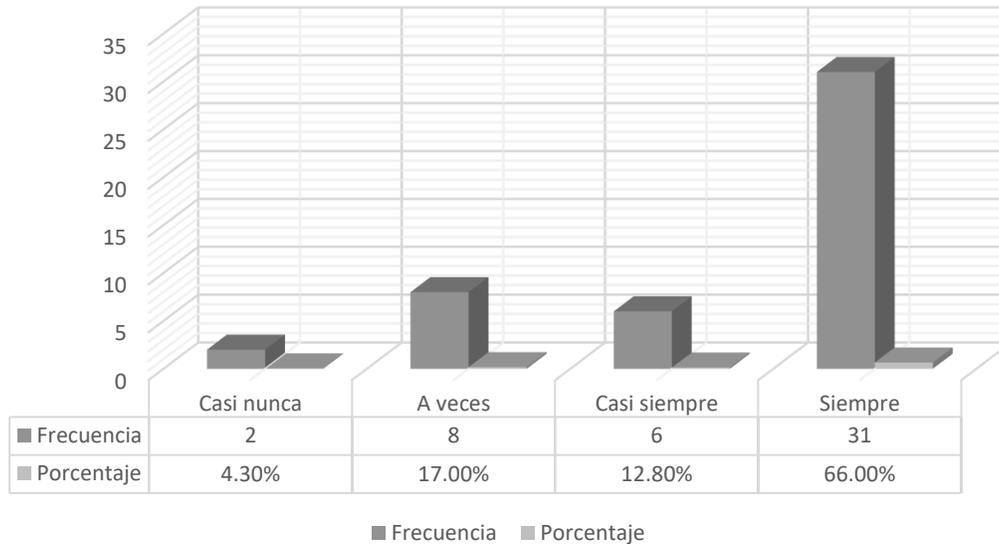
Indicador apoyar el crecimiento profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
	Casi nunca	2	4,3	4,3	4,3
	A veces	8	17,0	17,0	21,3
	Casi siempre	6	12,8	12,8	34,0
Valido	Siempre	31	66,0	66,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,40			
	Varianza	0,855			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 24

Indicador apoyar el crecimiento profesional



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El nivel del indicador apoyo al crecimiento profesional valorado por los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo fue alto, considerando que las apreciaciones ofrecidas por los empleados de la organización arrojan como resultado que el 78.8% de los participantes consideran ser apoyados a crecer profesionalmente, en ese sentido según los datos obtenidos por el ítem evaluado, el liderazgo ejercido en la organización demuestra interés e inspira a los colaboradores a crecer y desarrollar sus habilidades profesionales.

Indicador 2 (Apoyo al seguidor a descubrir su potencial)

El apoyo y descubrimiento del potencial de los colaboradores, esta evaluado por los empleados de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo en el ítem ¿el encargado del área descubre el potencial de sus colaboradores para la consecución de los objetivos? Para lo cual los empleados ofrecen como resultado diversas opiniones y

percepciones del líder representadas en la tabla 31 y figura 25.

Tabla 31

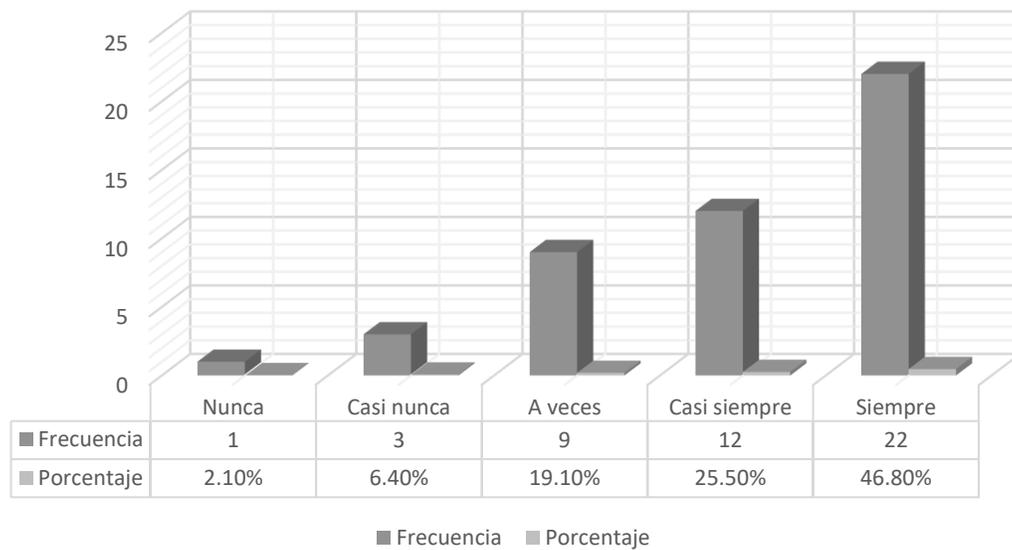
Indicador apoyo al seguidor a descubrir su potencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Nunca	1	2,1	2,1	2,1
	Casi nunca	3	6,4	6,4	8,5
	A veces	9	19,1	19,1	27,7
	Casi siempre	12	25,5	25,5	53,2
	Siempre	22	46,8	46,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,09			
Varianza	1,123				

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 25

Indicador apoyo al seguidor a descubrir su potencial



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El indicador apoyo al descubrimiento del potencial de los seguidores fue alto teniendo en cuenta que el 72.3% de los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia sede

Malambo, consideran que el estilo de liderazgo ejercido en la organización para este caso dimensión servicial, les proporciona las herramientas necesarias para el descubrimiento de su potencial como colaborador competente de la organización; sin embargo, es vital importancia considerar y tener en cuenta que el 19.1% de los colaboradores perciben escasos de apoyo y estimulación del potencial.

Indicador 3 (Escucha atenta a los problemas de la organización y colaboradores, oportuna solución)

A través del ítem ¿la organización atiende oportunamente los problemas comunes que presenta los colaboradores para darles solución? La investigación estima el indicador de escucha atenta a los problemas de la organización y los colaboradores, en ese sentido mediante las valoraciones ofrecidas por los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede malambo, a continuación, están representadas de manera detallada los resultados del ítem en la tabla 32 y figura 26.

Tabla 32

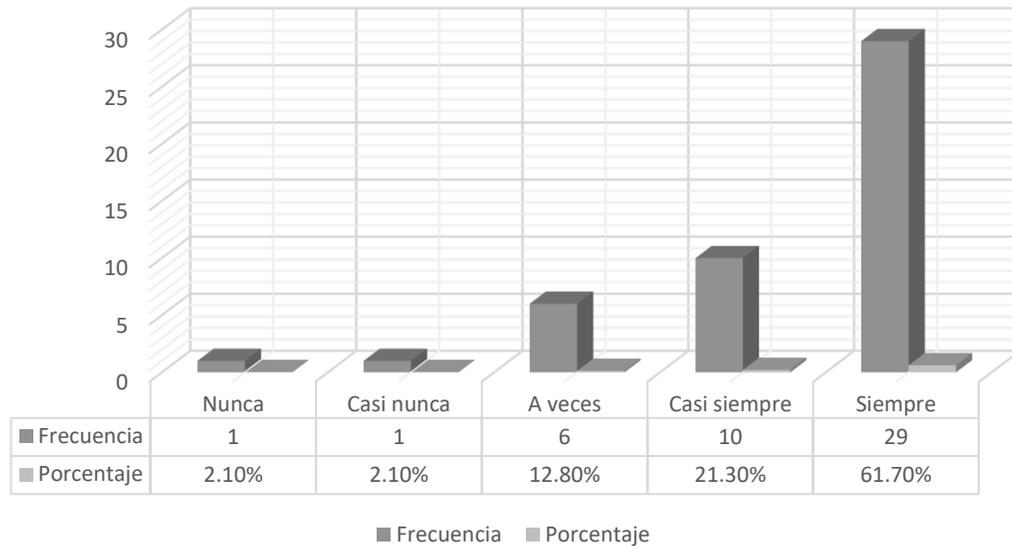
Indicador escucha atenta a los problemas de la organización y colaboradores, oportuna solución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Nunca	1	2,1	2,1	2,1
	Casi nunca	1	2,1	2,1	4,3
	A veces	6	12,8	12,8	17,0
	Casi siempre	10	21,3	21,3	38,3
	Siempre	29	61,7	61,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,38			
	Varianza	0,894			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 26

Indicador escucha atenta a los problemas de la organización y colaboradores, oportuna solución



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Según los datos ofrecidos por los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, el liderazgo ejercido atiende de manera efectiva las necesidades y problemas de la organización que afecte a los seguidores, sus funciones o tareas realizadas, es decir de manera acertada el 83% de los colaboradores que aportaron sus valoraciones coincidieron que en casi siempre y siempre la organización atiende manera oportuna los problemas comunes que se presentan en la sede Malambo.

En relación a las características del liderazgo presente en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, la sección del instrumento aplicado que evalúa el liderazgo evidencia la presencia de diversas características segmentadas en dimensiones, las cuales en menor y mayor medida evidencia la presencia de ciertos rasgos, donde la dimensión transaccional es la de menor incidencia en los procesos de la organización según las valoraciones y percepciones de los colaboradores, seguida de la carismática; a continuación en

la tabla 33 se representa las puntuaciones resultantes de las aceptaciones ofrecidas por los colaboradores de la organización.

Tabla 33

Puntuación de dimensiones del liderazgo

		Casi siempre		Siempre		Total, puntuación	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Transformacional	Ítem 1	11	23.40%	31	65.96%	42	
	Ítem 2	7	14.89%	31	65.96%	38	
	Ítem 3	9	19.15%	21	44.68%	30	110 27,50%
	Ítem 4	5	10.64%	34	72.34%	39	
Carismática	Ítem 5	3	6.38%	2	4.26%	5	
	Ítem 6	11	23.40%	19	40.43%	30	74 18,50%
	Ítem 7	3	6.38%	7	14.89%	10	
Transaccional	Ítem 8	5	10.64%	8	17.02%	13	23 5,750%
	Ítem 9	12	25.53%	26	55.32%	38	
Administrativa	Ítem 10	10	21.28%	11	23.40%	21	
	Ítem 11	11	23.40%	13	27.66%	24	83 20,750%
	Ítem 12	6	12.77%	31	65.96%	37	
Servicial	Ítem 13	12	25.53%	22	46.81%	34	110 27,50%
	Ítem 14	10	21.28%	29	61.70%	39	
Total						400	400 100%

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Como representa la tabla 33 el liderazgo en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, se caracteriza por ser de carácter transformacional y servicial en mayor medida evidenciando que en ambas dimensiones presenta puntuaciones de 110 en las frecuencias casi siempre y siempre respectivamente, lo que representa el 27.50% del estilo de liderazgo de cada una en la organización, seguido a esto los colaboradores expresan que la empresa ofrece un liderazgo administrativo en la mayoría de los casos con puntuaciones de 83 sumando las frecuencias mencionadas anteriormente lo que representa el 20,75% y por ultimo con la presencia del liderazgo carismático y transaccional como fue mencionado en el párrafo anterior ocupa los porcentajes del 18.5% y 5.75% respectivamente.

Tomando en cuenta las valoraciones de los colaboradores el liderazgo transformacional de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo se caracteriza por inspirar el trabajo en equipo y realizar las actividades o tareas a través de la visión del líder de área, lo que en algunos colaboradores permite usar sus conocimientos y experiencia para ser creativos e innovadores.

El apoyo al crecimiento y descubrimiento profesional son las características que resaltan del liderazgo servicial en la organización, acompañado de la escucha atenta y la oportuna solución de dudas o inconvenientes de la organización, en ese sentido permite el crecimiento oportuno de los seguidores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

4.2. Resultados por Objetivos 2

Describir el comportamiento organizacional generado por el liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo para explicar como el estilo de liderazgo afecta los procesos organizacionales de la empresa, en ese sentido con la intención de estudiar la variable comportamiento organizacional, se establece el segundo objetivo de la investigación, mencionada variable esta operacionalizada en 3 dimensiones, con sus debidos

indicadores ver tabla 18 los resultados se representan de manera metodológica a continuación:

4.2.1. Dimensión 1. Satisfacción laboral

Indicador 1 (Motivación laboral)

El indicador del comportamiento organizacional que describe la motivación laboral de los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo se evaluó mediante el ítem ¿la empresa cuenta con mecanismos o condiciones que generan motivación en el trabajo? El cual de acuerdo con las valoraciones ofrecidas por los colaboradores arrojan los resultados descritos a continuación en la tabla 34 y figura 27.

Tabla 34

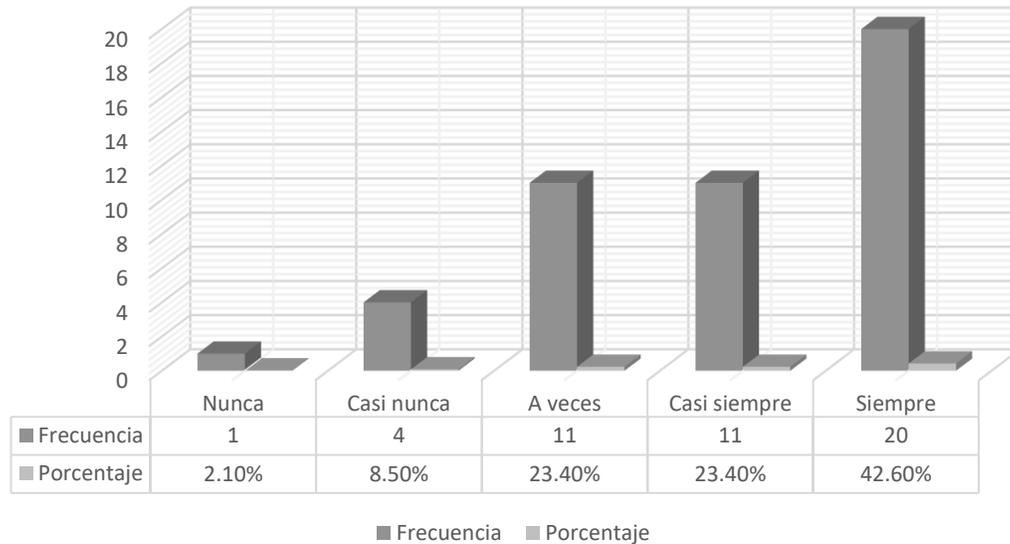
Indicador motivación laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
	Nunca	1	2,1	2,1	2,1
	Casi nunca	4	8,5	8,5	10,6
	A veces	11	23,4	23,4	34,0
	Casi siempre	11	23,4	23,4	57,4
Valido	Siempre	20	42,6	42,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	3,96			
	Varianza	1,216			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 27

Indicador motivación laboral



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

De acuerdo con las valoraciones de los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, la organización en la mayoría de los casos cuenta con los mecanismos o condiciones adecuadas para generar motivación laboral, es decir el 66% de los colaboradores casi siempre y siempre perciben que la organización los motiva a desarrollar sus competencias laborales; sin embargo, el 8,5% de los colaboradores afirman que la motivación personal es deficiente o casi nunca es vista en la organización.

Indicador 2 (Oportunidad de progresión laboral)

Con la finalidad de describir el comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, a través de la dimensión satisfacción laboral la investigación utilizó como segundo indicador la oportunidad de progresión laboral, lo que según la valoración de los colaboradores de la organización medirá el nivel de satisfacción relacionada con la oportunidad de crecimiento al interior de la compañía, para esto se utilizó el ítem ¿existen oportunidades

para crecer profesionalmente al interior de la organización? El detalle de los resultados y valoraciones ofrecidas para el ítem e indicador mencionado está representado en la tabla 35 y figura 28.

Tabla 35

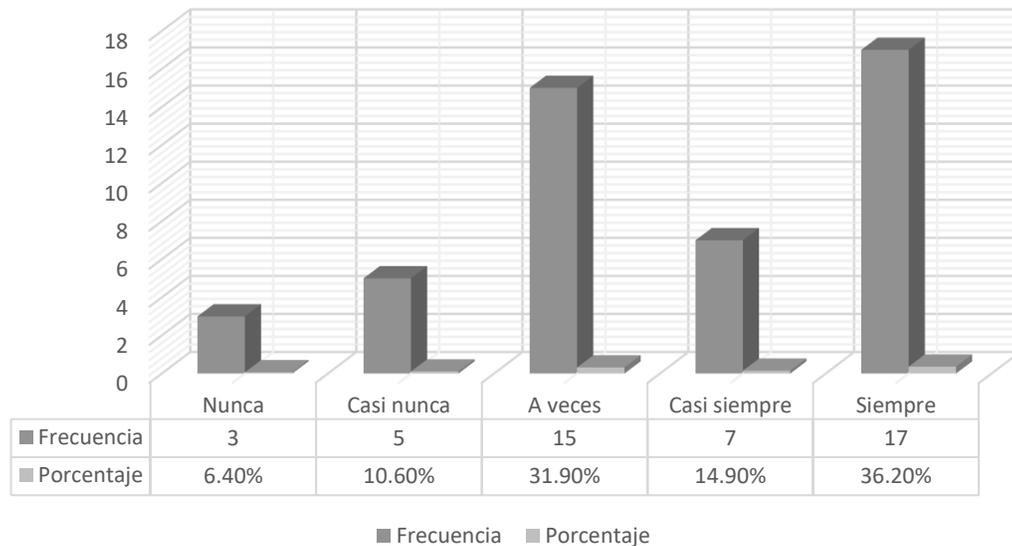
Indicador oportunidad de progresión laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Nunca	3	6,4	6,4	6,4
	Casi nunca	5	10,6	10,6	17,0
	A veces	15	31,9	31,9	48,9
	Casi siempre	7	14,9	14,9	63,8
	Siempre	17	36,2	36,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	3,64			
Varianza	1,584				

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 28

Indicador oportunidad de progresión laboral



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

De acuerdo con los datos obtenidos a través de la valoración de los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, se observa que la percepción de progresión laboral al interior de la organización está ubicada en un rango medio puesto que el 51,1% consideran que casi siempre y siempre hay oportunidades de crecimiento; sin embargo, muy cercano a esta cifra el 42,5% consideran que solo a veces y casi nunca hay oportunidades de crecimiento profesional en la organización.

Indicador 3 (Comunicación asertiva con la estructura organizacional)

El tercer indicador de la dimensión satisfacción laboral es la comunicación asertiva con la estructura organizacional, la cual fue evaluada por el ítem ¿el encargado del área mantiene una comunicación efectiva con sus colaboradores? Conforme a esto será utilizada para continuar con la descripción del comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, ver tabla 36 y figura 29.

Tabla 36

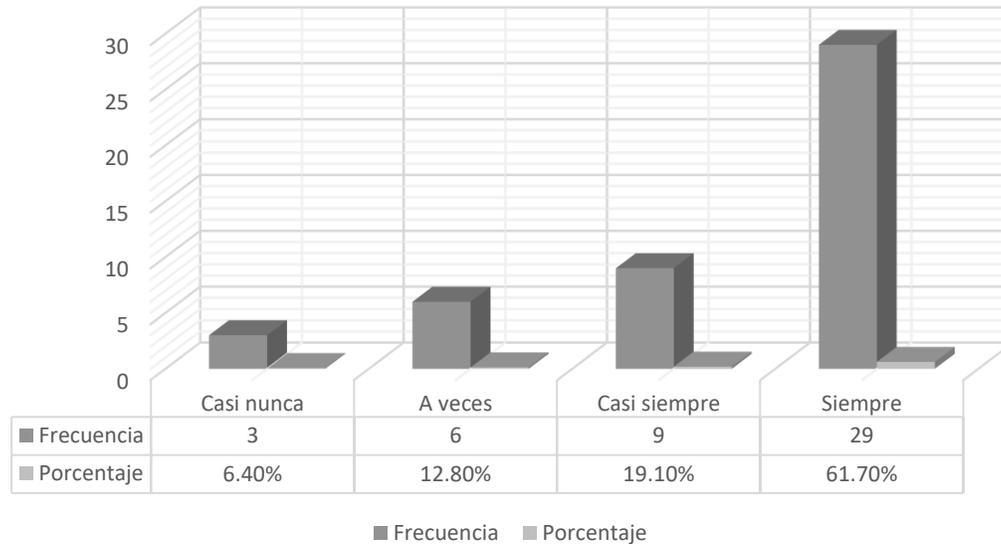
Indicador comunicación asertiva con la estructura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Casi nunca	3	6,4	6,4	6,4
	A veces	6	12,8	12,8	19,1
	Casi siempre	9	19,1	19,1	38,3
	Siempre	29	61,7	61,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,36			
	Varianza	0,888			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 29

Indicador comunicación asertiva con la estructura organizacional



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El 80,9% de los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo manifiestan que el encargado del área mantiene una comunicación efectiva durante la jornada laboral y la ejecución de las tareas lo que sitúa a este indicador en un nivel alto y estadísticamente significativo para describir el comportamiento organizacional.

La dimensión satisfacción laboral de acuerdo con los indicadores evaluados y valoraciones ofrecidas por los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, evidencia que a pesar de no percibir grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional al interior de la compañía, (niveles entre nunca, casi nunca y a veces) los colaboradores mantienen un comportamiento organizacional de satisfacción laboral la cual puede ser atribuida a los niveles altos de comunicación asertiva 80.9% existente con los líderes de cada área.

4.2.2. Dimensión 2. Desempeño laboral

Indicador 1 (Habilidades y saberes laborales)

Las habilidades y saberes de los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, fue evaluada por el ítem ¿con que frecuencia aplica los conocimientos y habilidades aprendidas en el desarrollo de sus funciones asignadas por su área?, la cual de acuerdo con las apreciaciones de los colaboradores se observan los siguientes resultados ilustrados en la tabla 37 y figura 30.

Tabla 37

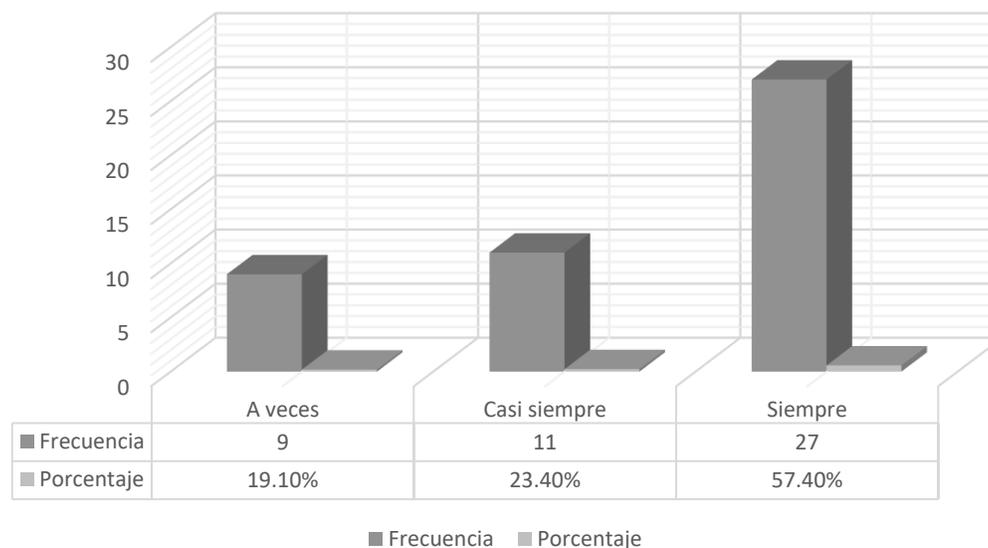
Indicador habilidades y saberes laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	A veces	9	19,1	19,1	19,1
	Casi siempre	11	23,4	23,4	42,6
	Siempre	27	57,4	57,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,38			
	Varianza	0,633			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 30

Indicador habilidades y saberes laborales



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

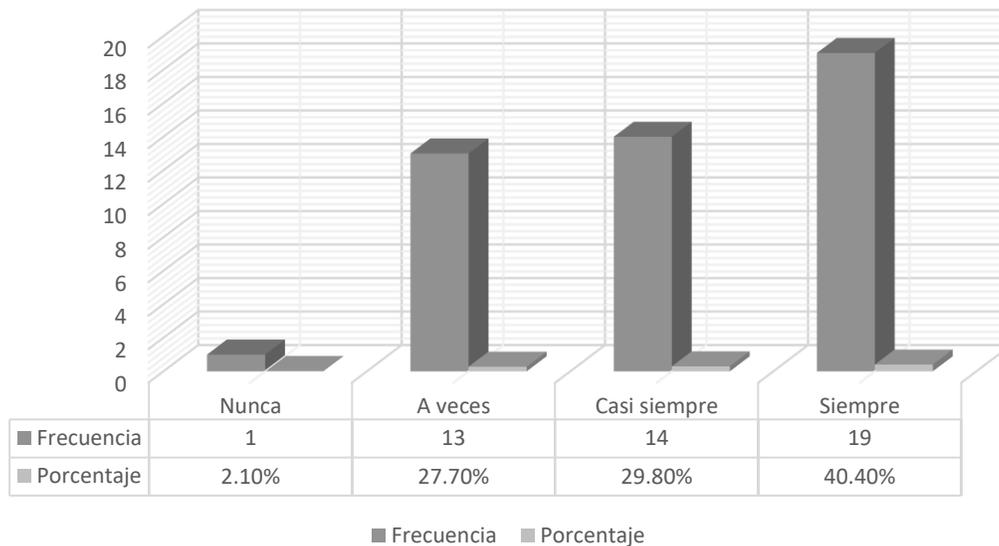
El indicador habilidades y saberes evidencian que el 80.80% de los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, hacen uso de sus habilidades, saberes y experiencia para realizar las tareas de manera eficiente.

Indicador 2 (Clima laboral)

Continuando con la descripción del comportamiento generado por el liderazgo en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, los colaboradores de la organización ofrecen sus valoraciones del indicador clima laboral a través del ítem ¿el clima laboral del área fomenta adecuadamente la consecución de los resultados? el cual está ilustrado en la tabla 38 y figura 31 respectivamente.

Tabla 38*Indicador clima laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Nunca	1	2,1	2,1	2,1
	A veces	13	27,7	27,7	29,8
	Casi siempre	14	29,8	29,8	59,6
	Siempre	19	40,4	40,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,06			
	Varianza	0,887			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26**Figura 31***Indicador clima laboral***Fuente:** elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El indicador de clima laboral según las valoraciones por los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, indica estar posicionado en un nivel alto, dado que el 70.2% del personal refieren al clima laboral como efectivo para la consecución de los resultados esperados en la organización.

Indicador 3 (Eficiencia en las labores)

La eficiencia en las labores fue valorada de acuerdo a las apreciaciones de los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, a través del ítem ¿el trabajo del área se realiza con eficiencia? el cual fue detallado en la tabla 39 y figura 32.

Tabla 39

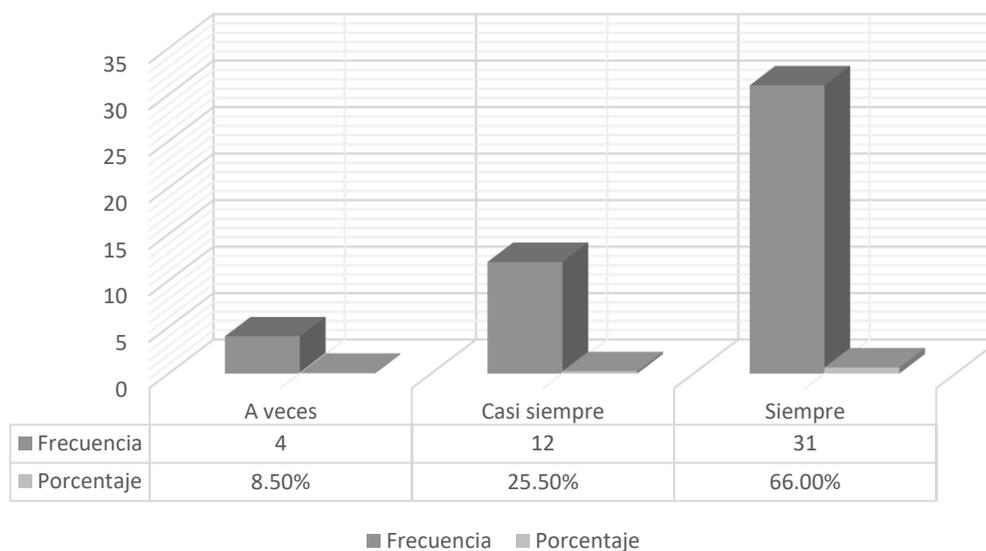
Indicador eficiencia en las labores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	A veces	4	8,5	8,5	8,5
	Casi siempre	12	25,5	25,5	34,0
	Siempre	31	66,0	66,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,57			
	Varianza	0,424			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 32

Indicador eficiencia en las labores



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo según los datos obtenidos por el instrumento indica que el nivel de confianza de los colaboradores en hacer el trabajo eficiente es alto, según el 91.5% de los empleados afirman que casi siempre y siempre son eficientes en la realización de las tareas asignadas.

El desempeño laboral según las valoraciones ofrecidas por los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, indica conformidad con el clima laboral y las posibilidades de aplicar los saberes, experiencias o habilidades de los colaboradores, que ha permitido a la organización según la percepción de los empleados, realizar las tareas de manera eficiente y ordenada.

4.2.3. Dimensión 3. Compromiso organizacional

Indicador 1 (Anhelo de seguir perteneciendo a la organización)

La representación de las valoraciones expresadas por parte de los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo para la dimensión anhelo de seguir perteneciendo a la organización, se encuentra evaluada por el ítem ¿usted siente deseo emocional por seguir perteneciendo a la corporación?, cuyos resultados obtenidos están representados en la tabla 40 y figura 33.

Tabla 40

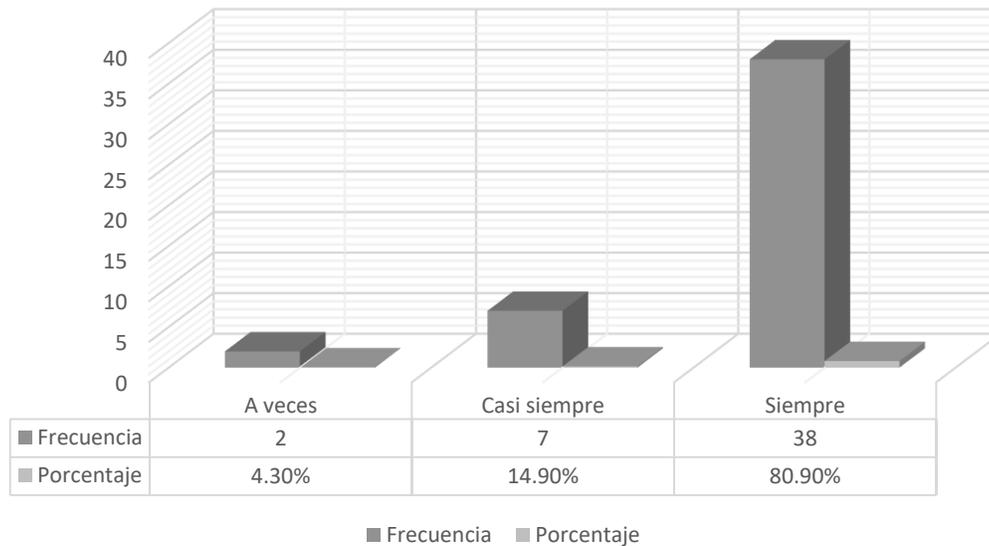
Indicador anhelo de seguir perteneciendo a la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	A veces	2	4,3	4,3	4,3
	Casi siempre	7	14,9	14,9	19,1
	Siempre	38	80,9	80,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,77			
	Varianza	0,270			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 33

Indicador anhelo de seguir perteneciendo a la organización



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El anhelo por continuar perteneciendo a la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, según las valoraciones de los colaboradores arroja como resultado un nivel alto del 14.9% para casi siempre y 80.9% para siempre; evidenciando que dentro de la organización el personal está conforme y e interesado en seguir prestando su servicio a la corporación.

Indicador 2 (Compromiso con la organización)

El indicador del comportamiento organizacional, que mide el compromiso de los colaboradores con la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo mediante las valoraciones obtenidas por el instrumento aplicado, es apreciado por medio del ítem ¿dentro del área laboral existe compromiso con el trabajo? cuyas valoraciones están representadas en la tabla 41 y figura 34.

Tabla 41

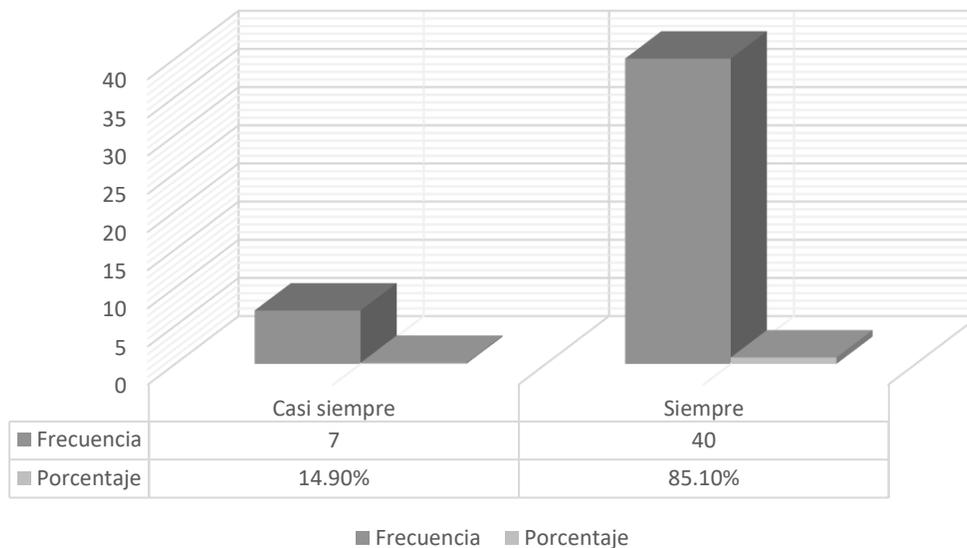
Indicador compromiso con la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	Casi siempre	7	14,9	14,9	14,9
	Siempre	40	85,1	85,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,85			
	Varianza	0,130			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 34

Indicador compromiso con la organización



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

De acuerdo con las valoraciones de los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, el indicador de compromiso organizacional este situado en un nivel alto con el 100,0 de los colaboradores a favor de la afirmación casi siempre y siempre existe compromiso con el trabajo realizado.

Indicador 3 (Creencia en los valores de la organización)

Las creencias y valores como indicador de medición del comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, de acuerdo con la apreciación de los colaboradores y en respuesta al ítem ¿usted se identifica con los valores que refleja la corporación? esta detallado en la tabla 42 y figura 35 respectivamente a continuación.

Tabla 42

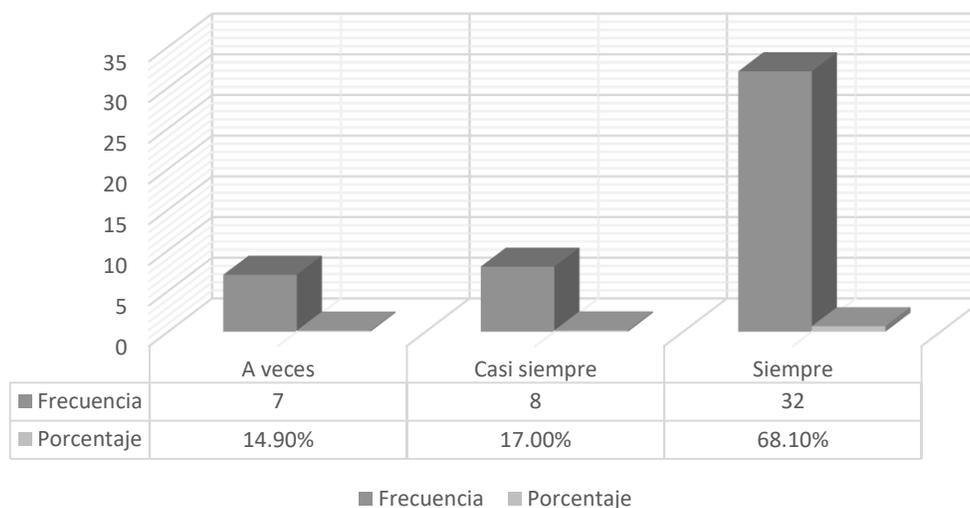
Indicador de creencia en los valores de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	A veces	7	14,9	14,9	14,9
	Casi siempre	8	17,0	17,0	31,9
	Siempre	32	68,1	68,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,53			
	Varianza	0,559			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 35

Indicador de creencia en los valores de la organización



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Las creencias y valores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, según los datos arrojados por el instrumento se encuentran alineadas con la de los colaboradores en un 17,0% para casi siempre y un 68.1% para siempre, lo cual evidencia que los colaboradores de la organización se identifican con los valores corporativos de la empresa.

Indicador 4 (Entusiasmo hacia las actividades)

A continuación, se relacionan los resultados del ítem ¿el trabajo se realiza con entusiasmo? El cual a través de las valoraciones de los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo evaluara el indicador de entusiasmo hacia las tareas, para efectos de la investigación en la tabla 43 y figura 35 está representado los resultados obtenidos.

Tabla 43

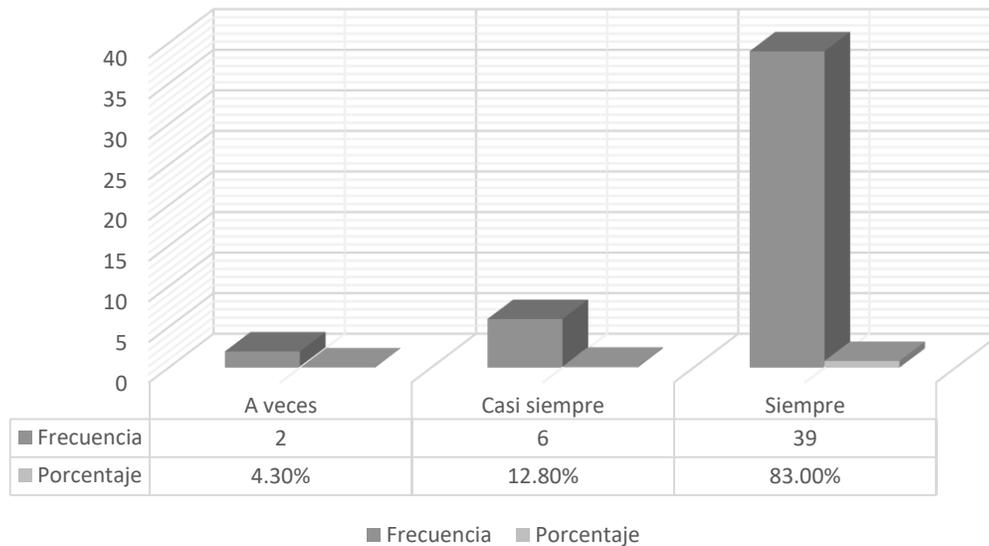
Indicador de entusiasmo hacia las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valido	A veces	2	4,3	4,3	4,3
	Casi siempre	6	12,8	12,8	17,0
	Siempre	39	83,0	83,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	
	Media	4,79			
	Varianza	0,258			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Figura 36

Indicador de entusiasmo hacia las actividades



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El entusiasmo hacia las actividades según las apreciaciones personales de los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, está ubicado en un nivel alto considerando que el 95.8% afirma que mantiene el entusiasmo hacia las tareas.

Según las valoraciones ofrecidas por los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, el compromiso con la organización muestra un valor elevado considerando el nivel de entusiasmo hacia las actividades, la alineación con los valores corporativos, y el alto índice de anhelo de continuar participando en la organización, a través de instrumento y evaluando los datos recibidos es evidente que la dimensión del compromiso organizacional se encuentra en niveles favorables para el desarrollo de las actividades.

En relación al comportamiento organizacional presente en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, a continuación, se representó las frecuencias de casi siempre y siempre de las dimensiones evaluadas por el instrumento en la tabla 44.

Tabla 44*Puntuación de dimensiones del comportamiento organizacional*

		Casi siempre		Siempre		Total, puntuación		
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Satisfacción Laboral	Ítem 1	11	23,4%	20	42,6%	31		
	Ítem 2	7	14,9%	17	36,2%	24	93	24,2%
	Ítem 3	9	19,1%	29	61,7%	38		
Desempeño laboral:	Ítem 4	11	23,4%	27	57,4%	38		
	Ítem 5	14	29,8%	19	40,4%	33	114	29,6%
	Ítem 6	12	25,5%	31	66,0%	43		
Compromiso organizacional	Ítem 7	7	14,9%	38	80,9%	45		
	Ítem 8	7	14,9%	40	85,1%	47		
	Ítem 9	8	17,0%	32	68,1%	40	177	46,0%
	Ítem 10	6	12,8%	39	83,0%	45		
Total						384	384	100,0%

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Según los datos obtenidos de las valoraciones ofrecidas por los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, mediante la aplicación del instrumento en la sección comportamiento organizacional, los participantes manifiestan que el comportamiento organizacional generado por el liderazgo puede ser descrito en su mayoría por la dimensión del

compromiso organizacional, el cual como evidencia la tabla 44, indica el mayor grado de aceptación por los colaboradores, donde el compromiso y el entusiasmo por las tareas describen mayormente el comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, seguido del anhelo por seguir vinculado a la compañía y sus procesos; dejando en último puesto de la dimensión el indicador de alineamiento con las creencias y valores, mencionado esto es correcto indicar que el comportamiento organizacional de la sede Malambo se caracteriza por el compromiso hacia las tareas y su realización con esmero.

Como segundos factores que describen el comportamiento organizacional generado por el liderazgo en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, mediante las valoraciones ofrecidas por los colaboradores el comportamiento es influenciado por la dimensión del desempeño laboral, la cual dentro de sus indicadores arrojan como resultado la eficiencia en las laborales y la posibilidad de aplicar los saberes del colaborador en las tareas asignadas, dado esto es pertinente describir el comportamiento organizacional de la sede Malambo como eficiente en las tareas a través de la aplicación del conocimiento y experiencias de los colaboradores.

La dimensión de satisfacción laboral como indica los resultados del instrumento, evidencia el grado medio de percepción de motivación y crecimiento profesional al interior de la organización; sin embargo, los colaboradores según su criterio personal afirman poseer canales de comunicación asertiva entre el liderazgo de la organización y los seguidores.

Aunando es pertinente describir el comportamiento organizacional generado por liderazgo en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo de la siguiente forma: el comportamiento organizacional de los colaboradores está enfocado en el compromiso y realización eficiente de las tareas a través de la aplicación del conocimiento, experiencias y el correcto uso de los canales de comunicación o dirección de procesos.

4.3. Resultados por Objetivos 3

Analizar los factores del liderazgo que en mayor proporción explican el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, para la generación de estrategias del liderazgo al interior de la organización.

Para determinar los factores del liderazgo que explican en mayor proporción el comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, se realizó un análisis factorial exploratorio para esto se llevó a cabo la prueba de fiabilidad del alfa de Cronbach, la cual tal como expone, lee J.(1951) citado por Celina & Campo (2005) es un índice utilizado para medir la confiabilidad del tipo de consistencia interna de escala de un instrumento, mencionado esto como indica la prueba de fiabilidad es necesario suprimir 5 ítems del instrumento que no generan aportes estadísticamente significativos al objetivo de la investigación, observar tabla 45.

Tabla 45

Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach

Estadística de Fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados	No de elementos
,896	,897	19

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Como indica los resultados de alfa de Cronbach, las magnitudes de los ítems restantes son pertinentes para proceder con la prueba KMO, prueba de esfericidad de Bartlett y el posterior análisis factorial, conforme a esto a continuación en la tabla 46 esta descrito al detalle los ítems suprimidos durante las pruebas de fiabilidad y análisis factorial del instrumento.

Tabla 46*Ítems suprimidos*

Ítem	Descripción de ítem	Variable	Dimensión	Indicador
9	¿Suele usted asumir riesgos grandes en el trabajo sin importar el resultado de este?	Liderazgo	Liderazgo carismático	Riesgos en la toma de decisiones laborales
12	¿Existen consecuencias por las conductas o desempeños que no cumplan las expectativas?	Liderazgo	Liderazgo transaccional	Sanción al bajo desempeño o conductas inadecuadas
15	¿El encargado del área atribuye poder a los colaboradores generando igualdad?	Liderazgo	Liderazgo administrativo	Empoderamiento
22	¿Con que frecuencia aplica los conocimientos y habilidades aprendidas en el desarrollo de sus funciones asignadas por su área?	Comportamiento organizacional	Desempeño laboral	Habilidades y saberes
27	¿Usted se identifica con los valores que refleja la corporación?	Comportamiento organizacional	Compromiso laboral	Creencia en los valores de la organización

Fuente: elaboración propia, (2022)

La matriz anti imagen del software SPSS 26, confirma la necesidad de suprimir los 5 ítems mencionados considerando su puntuación inferior a 0,5; mencionado esto los datos tomados del SPSS 26 ver tabla 45, revelan que el Alfa de Cronbach expone una puntuación de ,896 aprobando la validez de los 19 ítems restantes, lo cual indica que es posible proceder las pruebas de KMO y esfericidad de Bartlett del instrumento aplicado a los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, ver tabla 47.

Tabla 47*Prueba de KMO y Bartlett*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,801
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	458,462
	Gl.	171
	Sig.	,000

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Según Romero (2020) la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es una disposición de datos para el análisis factorial, la cual mide cada variable, la cual indica que entre más cercano a la unidad sea la proporción del resultado, más adecuado será el instrumento para el análisis factorial.

La prueba de esfericidad de Bartlett, tal como expone López & Gutiérrez (2019) pone a prueba la hipótesis de que las variables analizadas no posean correlación estadísticamente significativa, este estadístico indica que valores pequeños de resultado rechazan la hipótesis y permiten concluir que las variables están estrechamente relacionadas.

De acuerdo con lo evidenciado en la tabla 47, la puntuación alcanzada por la prueba KMO es de ,801 lo cual es un valor muy cercano a la unidad, indicando la posibilidad de utilizar el análisis factorial, en ese sentido la prueba de esfericidad de Bartlett expone la puntuación de ,000 lo cual es un valor inferior a la unidad, lo que muestra que estos dos resultados admiten demostrar la siguiente afirmación: el análisis factorial es válido para el instrumento diseñado y aplicado a los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

4.3.1. Comunalidades del análisis factorial

De acuerdo a la información evidenciada en la descripción de comunalidades, fueron eliminados 5 constructos, por no aportar mayor beneficio a la investigación, dado esto las comunalidades certifican la utilidad de 19 ítems con un criterio de extracción superior a ,0500 los cuales son detallados a continuación en la tabla 48.

Tabla 48

Comunalidades análisis factorial

Ítems	Inicial	Extracción
¿Usted y su grupo trabajan en equipo para realizar las actividades	1,000	,673
¿El encargado del área le inspira a realizar sus tareas a través de su visión?	1,000	,749
¿Hace uso de la creatividad e innovación para ejercer las funciones?	1,000	,641
¿El encargado del área genera un fuerte sentido de confianza e inspiración para el desempeño del trabajo?	1,000	,852
¿Usted se identifica con las creencias y valores del encargado del área?	1,000	,694
¿Obtiene algún beneficio económico o simbólico por el logro de metas específicas?	1,000	,574
¿Usted considera que tiene control sobre su trabajo?	1,000	,742
¿La organización toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones?	1,000	,698
¿El encargado del área se interesa por el desarrollo del personal o colaboradores que en ella labora?	1,000	,812
¿El encargado del área descubre el potencial de sus colaboradores para la consecución de los objetivos?	1,000	,644
¿La organización atiende oportunamente los problemas comunes que presentan los colaboradores para darles solución?	1,000	,710
¿La empresa cuenta con mecanismos o condiciones que generan motivación en el trabajo?	1,000	,730
¿Existen oportunidades para crecer profesionalmente al interior de la organización?	1,000	,633
¿El encargado del área mantiene una comunicación efectiva con sus colaboradores?	1,000	,817
¿El clima laboral del área fomenta adecuadamente la consecución de los resultados?	1,000	,625
¿El trabajo en el área se realiza con eficiencia?	1,000	,714
¿Usted siente deseo emocional por seguir perteneciendo a la corporación?	1,000	,831
¿Dentro del área donde labora existe compromiso con el trabajo?	1,000	,543
¿El trabajo se realiza con entusiasmo?	1,000	,623

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

4.3.2. Varianza total explicada (VTC)

La varianza total explicada expone que en los auto valores iniciales el 70,03% del acumulado total se encuentra integrado en 5 componentes principales, manteniendo el criterio asignado de ser superior a la unidad, mencionado esto en la tabla 49 está representado la información detallada de la varianza total explicada.

Tabla 49

Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Auto valores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7,135	37,554	37,554	7,135	37,554	37,554	4,452	23,429	23,429
2	1,918	10,092	47,646	1,918	10,092	47,646	2,871	15,113	38,542
3	1,715	9,025	56,671	1,715	9,025	56,671	2,201	11,583	50,126
4	1,355	7,133	63,804	1,355	7,133	63,804	2,116	11,139	61,264
5	1,183	6,227	70,030	1,183	6,227	70,030	1,666	8,766	70,030
6	,863	4,540	74,570						
7	,760	3,997	78,568						
8	,673	3,544	82,112						
9	,635	3,341	85,453						
10	,506	2,663	88,116						
11	,459	2,416	90,532						
12	,372	1,960	92,493						
13	,339	1,783	94,276						
14	,272	1,431	95,706						
15	,261	1,372	97,078						
16	,165	,871	97,949						
17	,153	,804	98,753						
18	,142	,746	99,499						
19	,095	,501	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

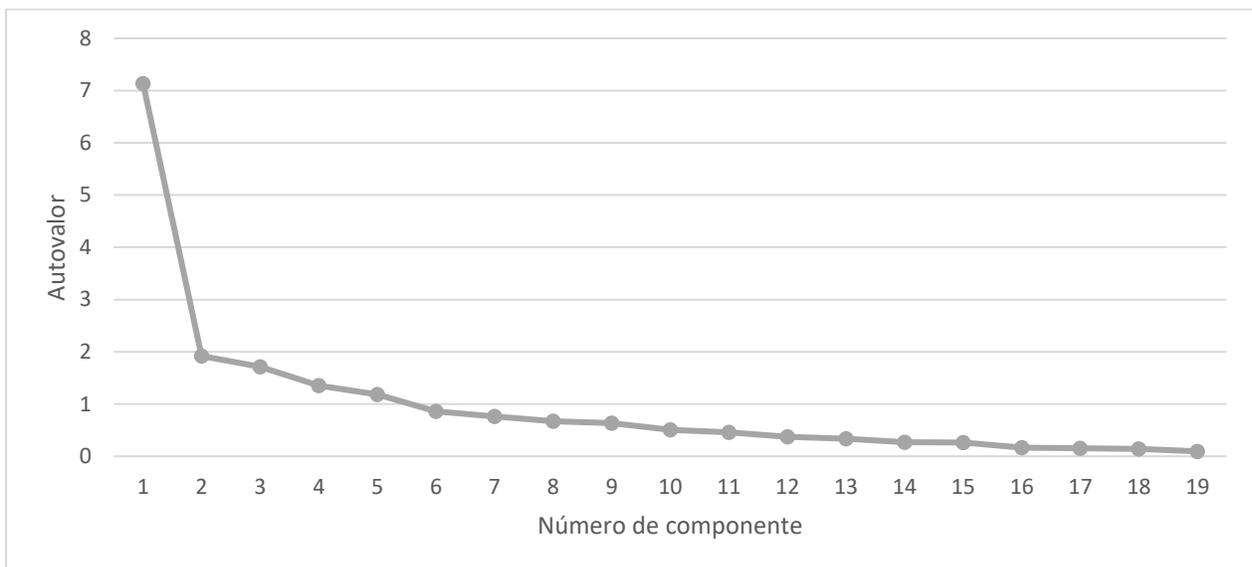
Tomando como referencia el método de extracción de componentes principales, el software a SPSS 26 a través de la varianza total explicada, indica que el análisis factorial debe realizarse con cinco (5) componentes principales teniendo en cuenta que los constructos seleccionados explican el 70,03% de las variables de estudio siendo esto un porcentaje apropiado para proseguir con el análisis factorial.

4.3.3. Gráfico de sedimentación

A continuación, está representado el grafico de sedimentación del análisis factorial, donde indica que factores explican en mayor medida las variables de investigación, ver figura 37.

Figura 37

Grafico de sedimentación



Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

La sedimentación expone que los cinco iniciales factores revelan la mayor parte de la variabilidad total en los datos ofrecidos por los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, donde mencionados factores son mayores a la unidad y los restantes inferiores a la misma.

4.3.4. Matriz de componentes

A continuación, esta ilustrada la matriz de componentes del análisis factorial, la cual es evidenciada en la tabla 50.

Tabla 50

Matriz de componente, análisis factorial

	Matriz de componente ^s				
	Componente				
	1	2	3	4	5
¿La empresa cuenta con mecanismos o condiciones que generan motivación en el trabajo?	,833	-,148	,006	,103	,067
¿El encargado del área se interesa por el desarrollo del personal o colaboradores que en ella labora?	,819	,084	-,193	-,239	-,198
¿La organización atiende oportunamente los problemas comunes que presentan los colaboradores para darles solución?	,818	,002	-,076	-,151	,108
¿El encargado del área genera un fuerte sentido de confianza e inspiración para el desempeño del trabajo?	,782	-,221	-,144	-,384	-,154
¿El encargado del área mantiene una comunicación efectiva con sus colaboradores?	,781	,098	,023	-,442	-,047
¿El encargado del área le inspira a realizar sus tareas a través de su visión?	,769	-,274	,214	,017	-,193
¿El encargado del área descubre el potencial de sus colaboradores para la consecución de los objetivos?	,727	,021	-,037	-,296	-,159
¿Usted y su grupo trabajan en equipo para realizar las actividades?	,628	-,344	,381	,068	,101
¿La organización toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones?	,623	-,264	-,413	,262	,025
¿Obtiene algún beneficio económico o simbólico por el logro de metas específicas?	,567	-,097	-,229	,433	,049
¿Hace uso de la creatividad e innovación para ejercer las funciones?	,522	,185	-,053	,509	-,269
¿Existen oportunidades para crecer profesionalmente al interior de la organización?	,495	-,461	-,182	,119	,359
¿El trabajo en el área se realiza con eficiencia?	,461	,684	,130	-,076	-,107
¿Usted considera que tiene control sobre su trabajo?	,387	,680	-,108	,323	-,115
¿El trabajo se realiza con entusiasmo?	,375	,500	,296	-,166	,344
¿Dentro del área donde labora existe compromiso con el trabajo?	,341	,012	,639	,118	-,066

¿Usted se identifica con las creencias y valores del encargado del área?	,448	,327	-,550	,136	,253
¿El clima laboral del área fomenta adecuadamente la consecución de los resultados?	,381	-,117	,486	,347	-,333
¿Usted siente deseo emocional por seguir perteneciendo a la corporación?	,416	,095	,368	,104	,709

Método de extracción: análisis de componentes principales.

5 componentes extraídos.

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

En la tabla de componentes del análisis factorial se evidencia los valores de los mismos y la correlación significativa que existe entre los componentes descritos, el cual según los criterios asignados durante el análisis factorial esta ordenado de forma descendente.

4.3.5. Matriz de componentes rotados

La matriz de componentes rotados está representada en la tabla 51 ilustrada a continuación, conforme a esto al revisar mencionada matriz es evidente destacar que solo cuatro (4) componentes cumplen con el criterio básico establecido, el cual dictamina que por cada componente debe haber la cantidad mínima de tres y cuatro ítems, es decir los componentes 1, 2, 3 y 4 cumplen con las características deseadas; sin embargo, el componente cinco (5) en este caso no cumple por lo tanto es eliminado.

Tabla 51

Matriz de componente rotado, análisis factorial

	Matriz de componente rotado ^a				
	Componente				
	1	2	3	4	5
¿El encargado del área genera un fuerte sentido de confianza e inspiración para el desempeño del trabajo?	,878	,264	-,051	,093	-,016
¿El encargado del área mantiene una comunicación efectiva con sus colaboradores?	,854	,062	,163	,089	,223
¿El encargado del área se interesa por el desarrollo del personal	,808	,268	,287	,066	-,005

o colaboradores que en ella labora?					
¿El encargado del área descubre el potencial de sus colaboradores para la consecución de los objetivos?	,757	,150	,161	,138	,059
¿La organización atiende oportunamente los problemas comunes que presentan los colaboradores para darles solución?	,680	,372	,159	,097	,273
¿El encargado del área le inspira a realizar sus tareas a través de su visión?	,587	,337	-,002	,537	,044
¿La empresa cuenta con mecanismos o condiciones que generan motivación en el trabajo?	,539	,535	,114	,307	,217
¿La organización toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones?	,344	,754	,066	,020	-,083
¿Obtiene algún beneficio económico o simbólico por el logro de metas específicas?	,159	,687	,225	,160	,024
¿Existen oportunidades para crecer profesionalmente al interior de la organización?	,258	,655	-,291	,032	,228
¿Usted se identifica con las creencias y valores del encargado del área?	,225	,499	,453	-,402	,164
¿Usted considera que tiene control sobre su trabajo?	,071	,152	,840	,039	,087
¿El trabajo en el área se realiza con eficiencia?	,352	-,158	,704	,095	,245
¿Hace uso de la creatividad e innovación para ejercer las funciones?	,109	,444	,537	,359	-,124
¿El clima laboral del área fomenta adecuadamente la consecución de los resultados?	,085	,123	,138	,763	-,049
¿Dentro del área donde labora existe compromiso con el trabajo?	,121	-,083	,084	,660	,280
¿Usted y su grupo trabajan en equipo para realizar las actividades?	,377	,320	-,173	,553	,305
¿Usted siente deseo emocional por seguir perteneciendo a la corporación?	,045	,236	,021	,174	,861
¿El trabajo se realiza con entusiasmo?	,246	-,150	,368	,045	,635

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.^a

La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Aunando los resultados de la matriz rotada, en la cual se determinó que solo cuatro (4) de los componentes son legítimos para analizar las variables, mencionados componentes según la

varianza total explicada ilustrada en la tabla 49, explica el 63.804% de la variabilidad total de las variables de la investigación.

En ese sentido el componente uno está constituido por siete ítems, el componente dos se encuentra constituido por cuatro ítems, el componente tres está organizado por tres ítems, y el componente cuatro es constituido por tres ítems, dicho esta la matriz rotada cumple con el criterio mínimo de tres y cuatro ítems por componente que expliquen la variabilidad total de las variables de estudio.

De acuerdo al estudio durante el análisis factorial no fue necesario eliminar ninguna dimensión; sin embargo, si hubo la eliminación de cinco (5) indicadores ilustrados en la tabla 46 los cuales causaban ruido y no aportaban mayor beneficio al análisis factorial.

4.3.6. Cargas factoriales

La validez convergente de las cargas factoriales resultantes del análisis factorial aplicado a los cuatro constructos validados está representado en la tabla 52.

Tabla 52

Validez convergente de las cargas factoriales

Constructo 1	Ítem	Carga factorial	Promedio de cargas factoriales
Liderazgo carismático	¿El encargado del área genera un fuerte sentido de confianza e inspiración para el desempeño del trabajo?	,878	
Satisfacción laboral	¿El encargado del área mantiene una comunicación efectiva con sus colaboradores?	,854	
Liderazgo servicial	¿El encargado del área se interesa por el desarrollo del personal o colaboradores que en ella labora?	,808	,729
Liderazgo servicial	¿El encargado del área descubre el potencial de sus colaboradores para la consecución de los objetivos?	,757	
Liderazgo servicial	¿la organización atiende oportunamente los problemas comunes que presentan los colaboradores para darles solución?	,680	

Liderazgo transformacional	¿El encargado del área le inspira a realizar sus tareas a través de su visión?	,587	
Satisfacción laboral	¿La empresa cuanta con mecanismos o condiciones que generan motivación en el trabajo?	,539	
<hr/>			
Constructo 2	Ítem	Carga factorial	Promedio de cargas factoriales
Liderazgo administrativo	¿La organización toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones?	,754	
Liderazgo transaccional	¿Obtiene algún beneficio económico o simbólico por el logro de metas específicas?	,687	,698
Satisfacción laboral	¿Existen oportunidades para crecer profesionalmente al interior de la organización?	,655	
<hr/>			
Constructo 3	Ítem	Carga factorial	Promedio de cargas factoriales
Liderazgo administrativo	¿Usted considera que tiene control sobre su trabajo?	,840	
Desempeño laboral	¿El trabajo en el área se realiza con eficiencia?	,704	,693
Liderazgo transformacional	¿Hace uso de la creatividad e innovación para ejercer las funciones?	,537	
<hr/>			
Constructo 4	Ítem	Carga factorial	Promedio de cargas factoriales
Desempeño laboral	¿El clima laboral del área fomenta adecuadamente la consecución de los resultados?	,763	
Compromiso laboral	¿Dentro del área donde labora existe compromiso con el trabajo?	,660	,659
Liderazgo transformacional	¿Usted y su grupo trabajan en equipo para realizar las actividades?	,553	
<hr/>			

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

De acuerdo con los datos ofrecidos en la tabla 52, se evidencia que el primer constructo comprende de la variable liderazgo las dimensiones del líder carismático, servicial, y transformacional, en ese sentido el mencionado constructo implica de la variable comportamiento organizacional la dimensión citada como satisfacción laboral, en ese sentido en la matriz de convergencia de cargas factoriales, del constructo 1 presenta la mayor carga

factorial con un puntaje de ,729 siendo esto lo más cercano a la unidad, lo que indica que es el constructo que en mayor proporción explica la influencia del liderazgo en comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, a continuación, en la tabla 53 esta representadas las correlaciones no paramétricas del constructo uno.

Tabla 53

Matriz de correlaciones no paramétricas, constructo 1

		Correlaciones							
		¿El encargado del área genera un fuerte sentido de confianza e inspiración para el desempeño del trabajo?	¿El encargado del área mantiene una comunicación efectiva con sus colaboradores?	¿El encargado del área se interesa por el desarrollo del personal o colaboradores que en ella labora?	¿El encargado del área descubre el potencial de sus colaboradores para la consecución de los objetivos?	¿La organización atiende oportunamente los problemas comunes que presentan los colaboradores para darles solución?	¿El encargado del área le inspira a realizar sus tareas a través de su visión?	¿La empresa cuanta con mecanismos o condiciones que generan motivación en el trabajo?	
Rho de Spearman	¿El encargado del área genera un fuerte sentido de confianza e inspiración para el desempeño del trabajo?	Coefficiente correlación	1,000	,662**	,730**	,629**	,546**	,682**	,601**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	47	47	47	47	47	47	47
		Coefficiente correlación	,662**	1,000	,690**	,616**	,566**	,553**	,621**
	¿El encargado del área mantiene una comunicación efectiva con sus colaboradores?	Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	
	¿El encargado del área se interesa por el desarrollo del personal o colaboradores que en ella labora?	Coefficiente correlación	,730**	,690**	1,000	,619**	,657**	,627**	,575**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47
	¿El encargado del área	Coefficiente	,629**	,616**	,619**	1,000	,614**	,499**	,429**

descubre el potencial de sus colaboradores para la consecución de los objetivos?	correlación							
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,003
	N	47	47	47	47	47	47	47
¿la organización atiende oportunamente los problemas comunes que presentan los colaboradores para darles solución?	Coeficiente correlación	,546**	,566**	,657**	,614**	1,000	,572**	,644**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
¿El encargado del área le inspira a realizar sus tareas a través de su visión?	Coeficiente correlación	,682**	,553**	,627**	,499**	,572**	1,000	,701**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
¿La empresa cuenta con mecanismos o condiciones que generan motivación en el trabajo?	Coeficiente correlación	,601**	,621**	,575**	,429**	,644**	,701**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,003	,000	,000	.
	N	47	47	47	47	47	47	47

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

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

Como evidencia la tabla los factores del componente uno (1) están correlacionados de manera significativa en el nivel 0,01 bilateral, marcando un nivel de influencia medio alto donde predominan factores del liderazgo servicial (03 factores) liderazgo carismático (01 factor) liderazgo transformacional (01 factor) y la correlación con el comportamiento organizacional, dimensión satisfacción laboral (02 factores), dado esto la tabla 53 evidencia las siguientes correlaciones entre el liderazgo y el comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

La correlación entre los mecanismos de comunicación efectiva con los colaboradores y el sentido de confianza e inspiración en el trabajo en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, es estadísticamente significativo en el nivel 0,01 con un coeficiente de correlación del ,662 lo

que indica un nivel medio, es decir el liderazgo carismático a través de la inspiración influye en los mecanismos de comunicación de manera específica.

El indicador de comunicación efectiva y el interés por el desarrollo personal mantiene una afinidad significativa en el nivel 0,01 el cual evidencia un coeficiente de correlación de ,690 lo que indica un nivel medio, es decir la comunicación efectiva con los colaboradores, influencia al encargado del área a interesarse por el desarrollo del personal de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

La comunicación efectiva con los colaboradores permite al líder potenciar a los empleados para el alcance de las metas propuestas, en correspondencia la potenciación de las capacidades de los seguidores mejora la comunicación efectiva en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, esto según los datos del análisis factorial se encuentra en el nivel de afinidad 0,01 siendo esto estadísticamente significativo, con un grado de coeficiente de correlación del ,616 dado este factor la correlación ocupa un nivel medio.

La escucha atenta del liderazgo ejercido y la comunicación efectiva con los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo mantienen una correspondencia significativa del 0,01 bilateral, se observa un coeficiente de correlación del ,566 lo cual indica un nivel medio de reciprocidad entre indicadores.

La inspiración a través de la visión del líder para ejecutar las tareas influye de manera significativa en el nivel 0,01 la comunicación efectiva con los colaboradores, lo que indica un nivel medio de correlación con el coeficiente ,553 es decir la visión e inspiración del líder afecta la comunicación de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

La confianza e inspiración del liderazgo carismático influye en la motivación del trabajo, en ese sentido los mecanismos y condiciones que generan motivación laboral en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo estimulan el sentido de confianza e inspiración que ofrece el

liderazgo, dado esto el análisis factorial indica que su nivel de coeficiente correlacional es ,601 ubicándolo en el nivel medio con una correlación significativa del 0,01 bilateral.

Las condiciones o mecanismos que generen motivación laboral se correlacionan con el interés del líder por el desarrollo de los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo de manera estadísticamente significativa en el nivel 0,01 bilateral, dado esto la afinidad se encuentra en el grado medio con un coeficiente de correlación del ,575.

Según los resultados de las valoraciones ofrecidas por los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo la correlación entre el descubrir el potencial de los colaboradores y los mecanismos de motivación es baja con un coeficiente correlacional del ,429 y nivel de correspondencia significativo del 0,03 bilateral.

La atención oportuna de los problemas comunes de la organización presenta una correlación media con el factor del comportamiento organizacional mecanismos o condiciones que generan motivación laboral, mencionada correspondencia es estadísticamente significativa en el nivel 0,01 bilateral dado que el coeficiente correlacional es ,644 es decir los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo perciben que el liderazgo ejercido soluciona oportunamente los problemas, esto sirve como mecanismo de motivación laboral.

El encargado del área mejora las tareas a través de su visión influyendo en el comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo puntualmente en las condiciones de trabajo que generan motivación, dado esto las correlaciones de estos factores se encuentran en el nivel 0,01 de significancia con el grado de coeficiente de correspondencia de ,701 siendo este un nivel medio alto.

Continuando con el objeto de estudio la investigación planteo continuar con las correlaciones e influencia del liderazgo sobre el comportamiento organizacional de Quimpac de

Colombia S.A. sede Malambo mediante el análisis de las correlaciones no paramétricas del constructo dos representado en la tabla 54.

Tabla 54

Matriz de correlaciones no paramétricas, constructo 2

		Correlaciones			
		¿La organización toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones?	¿Obtiene algún beneficio económico o simbólico por el logro de metas específicas?	¿Existen oportunidades para crecer profesionalmente al interior de la organización?	
Rho de Spearman	¿La organización toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 47	,459** ,001 47	,517** ,000 47
	¿Obtiene algún beneficio económico o simbólico por el logro de metas específicas?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,459** ,001 47	1,000 . 47	,208 ,161 47
	¿Existen oportunidades para crecer profesionalmente al interior de la organización?	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,517** ,000 47	,208 ,161 47	1,000 . 47
	**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

De acuerdo con lo indicado en la tabla 54 el constructo dos está compuesto por dos (2) dimensiones del liderazgo y una dimensión del comportamiento organizacional las cuales serán detalladas sus correlaciones a continuación

El liderazgo administrativo presente en el indicador escucha de opiniones de colaboradores para la toma de decisiones presenta una correlación media con el indicador oportunidades de crecimiento profesional al interior de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, lo que indica

un nivel de correspondencia significativo del 0,01 bilateral con un coeficiente correlacional del ,517 según las valoraciones ofrecidas por los colaboradores de la organización.

El liderazgo transaccional al interior de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo evidencia a través de su indicador intercambio de beneficios que no influye de manera significativa en el comportamiento organizacional evidenciando un grado de coeficiente correlacional de ,208 concurriendo esto en un nivel bajo de correspondencia y significancia del ,161 bilateral.

El análisis factorial a través del tercer constructo evidencio como resultado la afinidad entre factores que evalúan el liderazgo administrativo y transformacional con el comportamiento organizacional, dimensión desempeño laboral; en ese sentido las correlaciones no paramétricas están representadas en la tabla 55.

Tabla 55

Matriz de correlaciones no paramétricas, constructo 3

		Correlaciones			
			¿Usted considera que tiene control sobre su trabajo?	¿El trabajo en el área se realiza con eficiencia?	¿Hace uso de la creatividad e innovación para ejercer las funciones?
Rho de Spearman	¿Usted considera que tiene control sobre su trabajo?	Coeficiente de correlación	1,000	,674**	,446**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,002
		N	47	47	47
	¿El trabajo en el área se realiza con eficiencia?	Coeficiente de correlación	,674**	1,000	,382**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,008
		N	47	47	47
	¿Hace uso de la creatividad e innovación para ejercer las funciones?	Coeficiente de correlación	,446**	,382**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	,008	.
		N	47	47	47

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

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS

El control de las tareas y la eficiencia en las labores tiene una correlación estadísticamente significativa de 0,01 bilateral ubicado en un nivel medio de correspondencia y grado de coeficiente correlacional de ,674 lo que indica que el líder administrativo que permita el control de las tareas influirá de manera significativa en la eficiencia de las mismas en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

La creatividad e innovación presenta una afinidad con el desarrollo eficiente de las tareas, sin embargo, su correlación es baja con un coeficiente de ,382 aunque el nivel de significancia sea 0,01 bilateral, es decir para el líder transformador aplicar la innovación y creatividad en las tareas realizadas por sus seguidores; no le garantiza la eficiencias de las labores esto debido a que estadísticamente su nivel de correlación e influencia es bajo según las valoración ofrecidas por los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

El constructo tres expone la correlación baja de dos de los componentes de la variable de estudio, donde expresa que dentro de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo el liderazgo transformador requiere optimizar los avance en creatividad, e innovación, si desea mejorar la eficiencia en las tareas asignadas.

Finalizando las correlaciones no paramétricas resultantes de la matriz de componentes rotado del análisis factorial, se analizó el constructo cuatro representado en la tabla 56 donde se encuentra dos componentes del comportamiento organizacional (indicador de compromiso y desempeño laboral) y uno del liderazgo (transformacional), los cuales interactúan mutuamente de manera significativa.

Tabla 56

Matriz de correlaciones no paramétricas, constructo 4

		Correlaciones			
			¿El clima laboral del área fomenta adecuadamente la consecución de los resultados?	¿Dentro del área donde labora existe compromiso con el trabajo?	¿Usted y su grupo trabajan en equipo para realizar las actividades?
Rho de Spearman	¿El clima laboral del área fomenta adecuadamente la consecución de los resultados?	Coefficiente de correlación	1,000	,290*	,303*
		Sig. (bilateral)	.	,048	,039
		N	47	47	47
	¿Dentro del área donde labora existe compromiso con el trabajo?	Coefficiente de correlación	,290*	1,000	,448**
		Sig. (bilateral)	,048	.	,002
		N	47	47	47
	¿Usted y su grupo trabajan en equipo para realizar las actividades?	Coefficiente de correlación	,303*	,448**	1,000
		Sig. (bilateral)	,039	,002	.
		N	47	47	47

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

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

Fuente: elaboración propia, (2022) datos tomados de SPSS 26

El trabajo en equipo y el clima laboral presentan una correlación baja según los datos ofrecidos por los colaboradores de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, lo que evidencia según su coeficiente de correlación ,303 y su nivel de correspondencia estadísticamente significativa del ,039 bilateral.

Según los datos ofrecidos por los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo la correlación entre el trabajo en equipo y el compromiso laboral es estadísticamente significativa en el nivel 0,01 bilateral, sin embargo, se encuentra ubicada en la condición baja de correspondencia según el coeficiente de correlación ,448 en ese sentido el indicador del liderazgo transformacional (trabajo en equipo) influye de manera significativa pero baja en el comportamiento y compromiso organizacional.

Según las correlaciones no paramétricas del constructo cuatro, la afinidad del liderazgo y el comportamiento organizacional en ese componente es estadísticamente significativa pero baja, lo que indica que el liderazgo transformacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo debe mejorar su capacidad e indicador de trabajo en equipo en tanto pretenda optimizar las conductas de los colaboradores.

4.4. Discusiones

Los resultados arrojados por las dos variables de estudio permiten observar la importancia de cada uno de los factores que las componen, esto con la finalidad de optimizar la competitividad e innovación de la organización, en ese sentido el resultado de la investigación tiene relación estadísticamente significativa con los aportes teóricos relacionados a continuación:

La comunicación efectiva según las valoraciones obtenidas mediante las respuestas brindadas por los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. Sede Malambo presentan una influencia significativa por el liderazgo el cual provoca inspiración y confianza en el trabajo. Dicho resultado se asocia a lo dispuesto teóricamente por Cesa & Civico (2020) quienes establecen que entre las diversas perspectivas del liderazgo corporativo los líderes actuales deberán adoptar la estrategia de comunicación efectiva para enfrentar los desafíos actuales de las organizaciones, esto se alinea a las necesidades organizacionales demandadas por la industria moderna.

Ahora es importante resaltar que la confianza e inspiración para el trabajo en equipo proyectada por el líder, propiamente de la dimensión carismática, promueve estadísticamente y de forma significativa la correspondencia con la comunicación efectiva, dado esto los avances teóricos de Deloitte (2020) sugieren que la combinación de estos dos componentes mejora la productividad, competitividad e innovación de los procesos de la organización. Sin embargo,

como se evidencia en los resultados de la investigación, la reciprocidad a pesar de alcanzar niveles significativos en la organización, no requiere poseer correspondencias altas de afinidad.

No obstante, en una comparativa con los resultados de la investigación realizada por Cordero (2018), el líder desde la perspectiva de visión de la gerencia forja estímulos de confianza en los colaboradores para la ejecución de las tareas, incrementado su autoestima, habilidades y productividad, dinámica que aprovecha la empresa Quimpac.

En este sentido, desde el caso práctico de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, se demuestra que de manera significativa los avances teóricos relacionados con la capacidad de comunicación de los líderes están presentes en la organización, por lo que se deja entrever una correlación media entre los componentes de comunicación, interés, resolución de conflictos y potenciación de competencias.

Desde contexto, el liderazgo que promueve la comunicación efectiva de acuerdo a los eventos reales que se presentan en la organización aportan en el comportamiento efectivo del equipo de trabajo, en esta línea es importante resaltar lo propuesto por la investigación de Hersey y Blanchard citado por Franklin et al. (2011) quienes proponen que esta categoría se caracteriza por abrir conductos de información, ser motivadores, escuchar de manera atenta e influir de manera psicológica a los seguidores de la organización alcanzándose con ello mejores resultados.

Descubrir el potencial de los colaboradores tal como sugiere Goleman (2003), implica que Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo indague a profundidad sobre las habilidades y aptitudes de los colaboradores, dado que según los resultados del análisis factorial la correlación entre los mecanismos utilizados para la motivación y el descubrir del potencial de los colaboradores es baja; es decir el liderazgo ejercido en la organización apoya el crecimiento personal y profesional, sin embargo, mencionado apoyo carece de mecanismos de

motivación, por lo que los adelantos de Deloitte (2020) sugiere la necesidad de mejorar los canales de reconocimiento, promoción del talento humano, capacitación y motivación de los colaboradores, apoyado de planes de sucesión de manera que se logre optimizar las habilidades y competencias de cada colaborador, tanto para el cumplimiento de sus objetivos como los de la organización.

Con respecto a la resolución de conflictos en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo es bien recibida por los colaboradores y esto es sustentado por los resultados de Pérez et al. (2017) quienes sugieren que el liderazgo debe tomar las habilidades individuales y transfórmalas en fortalezas, maximizando el aprovechamiento de recursos y la resolución de conflictos. Al comparar los resultados de la investigación con los obtenidos por Pérez se evidencia la similitud de deducciones encontradas en las dos investigaciones, en ese sentido la investigación asevera la correlación e influencia entre el estilo del liderazgo y la labor del guía en pro de resolver conflictos y desarrollar las habilidades de los colaboradores. Esta práctica promueve un desarrollo organizacional sano dado que se atiende de manera oportuna los problemas que se presentan en la dinámica organizacional.

Otros aportes tales como los de Godoy & Bresó (2013), sugieren que el liderazgo debiese estimular intelectualmente a sus seguidores con el fin de generar la capacidades y habilidades que permitan resolver conflictos, basándonos en estos aportes la investigación ofrece como resultado la escucha atenta de los problemas y su oportuna solución a través del liderazgo ejercido; sin embargo, no ofrece resultados de empoderamiento y estímulos que permitan al colaborador adquirir la capacidad de resolver problemas por si solos; en consecuencia las deducciones de la investigación no se ajustan completamente dispuesto por el autor mencionado, considerando que los lineamientos expresados por los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo en este indicador, se acercan más al líder servicial y menos al transformacional.

Tomando como referente los datos descritos, la empresa, Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, experimenta una fuerte presencia de las dimensiones del liderazgo servicial, transformacional y carismático las cuales hacen presencia a través de la escucha atenta, los estímulos intelectuales, la oportuna solución de problemas, potenciación de habilidades y la confianza entre otros indicadores del liderazgo, conforme a esto los resultados son coherentes con los avances teóricos de Lussier (2011) quien expresa que existe una relación estrecha entre el liderazgo servicial, transformacional y carismático, siendo estos tipos de dirección, los conductos para potenciar las capacidades y confianza de los colaboradores de la organización.

Sin embargo, en contradicción al estudio de Albarrán et al. (2014) en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, se evidencia que la confianza proporcionada por los factores de liderazgo no es suficiente para despertar el interés continuo de apropiarse de riesgos y tomar decisiones, en ese sentido se infiere que la capacidad de empoderamiento en la organización, tal como expone los avances teóricos de Deloitte (2020) quienes muestran como las empresas están desaprovechando el potencial de los colaboradores para obtener comportamientos organizacionales superiores y más aptos a los requerimientos del entorno globalizado y competitivo en el que se mueven las empresas.

Muy semejante ocurre con las tareas mejoradas y el compromiso manifestado por los colaboradores de acuerdo con la visión del liderazgo ejercido en un esquema comparativo con la teoría de Torres & Díaz (2012) desde este componente se evidencia concordancia con las percepciones y estrategias ejercidas en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, los resultados muestran como el compromiso organizacional generado por el liderazgo pretende determinar la actitud del colaborador y como se identifica con los valores, misión y visión de la organización, de esta manera el seguidor asimila los triunfos de la empresa como propios; y esto se propicia dado a la visión transmitida por el líder.

En general, la investigación confirma la hipótesis principal la cual expresa que existe influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, dichos resultados se respaldan con lo planteado por Verastegui (2021) quien afirma que el liderazgo esta correlacionado con el comportamiento organizacional, confirmándose con ello estadísticamente la existencia de una correspondencia y niveles de influencia entre las diversas dimensiones e indicadores del liderazgo y comportamiento organizacional, valoradas en esta investigación.

4.5. Conclusiones

Los resultados de la investigación permiten concluir que existen implicaciones entre los factores que componen el liderazgo y la forma en que estos inciden en el comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, mencionado esto la exploración dejo en evidencia los siguientes indicios:

De acuerdo al objetivo principal, influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, mediante la investigación se pudo inferir que el liderazgo en la organización incide significativamente en las conductas y procesos del personal que labora; siendo el liderazgo de servicio, carismático y transformacional los que en mayor medida intervienen en el comportamiento organizacional de los colaboradores mediado la satisfacción laboral la motivación y comunicación asertiva, siendo esta última estadísticamente la de mayor correlación con el liderazgo ejercido en la organización. Dichos resultados demuestran como el estilo que adopte el líder es decisivo en el desarrollo de comportamientos exitosos para la consecución de los objetivos empresariales, por lo tanto, es necesario seguir optimizando su uso de acuerdo a las necesidades de la dinámica empresarial.

Tomando en cuenta los resultados relacionados con las características del liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, se pudo deducir la importante labor que tienen los líderes en inspirar comportamientos exitosos en sus colaboradores convirtiéndose en entrenadores que fomenten el crecimiento personal y profesional y por ende la motivación laboral. En este sentido, la combinación de los estilos de liderazgo facilita la gestión efectiva dado que facilita la adopción de diversas estrategias acorde a las necesidades y experiencias propias a las que se enfrenta la organización.

En continuidad con la exploración, el segundo objetivo desarrollado deja en evidencia lo previsto en el estilo de liderazgo, la capacidad de los líderes de la empresa para gestionar desde diversos estilos, agregar valor en el nivel de desempeño, en el compromiso y el clima laboral que se experimenta al interior de la organización, ahora bien, la gestión basada en la comunicación efectiva hace que sea mucho más viable la obtención de los resultados establecidos en los planes estratégicos. Es claro que el comportamiento organizacional no depende únicamente del líder; se requiere de una cultura organizacional en la que se propicie la participación y disposición del equipo de trabajo en la articulación de sus objetivos personales con los de la organización.

En este sentido, las capacidades de los líderes viene influenciando el compromiso del personal con la corporación, lo que a su vez los motiva a ejecutar de manera eficiente las tareas asignadas mediante la aplicación de conocimientos previos, Lo anterior, aprovechando el correcto uso de los canales de comunicación, experiencias y dirección del liderazgo ejercido, tales estrategias han sido útiles para la adaptación a los cambios que ha venido sufriendo la organización en los últimos años.

De acuerdo con el tercer objetivo específico relacionado con los factores del liderazgo que en mayor proporción explican el comportamiento organizacional en Quimpac de Colombia S.A.

sede Malambo, se pudo concluir que a pesar de que cuatro constructos de liderazgo fueron los que en mayor proporción (63,8%) explican el comportamiento organizacional, se hace evidente que existen otras variables que pueden aportar a la dinámica del comportamiento organizacional como es el caso de la apropiación de riesgos para la toma de decisiones, control de las conductas no deseadas y el intercambio de beneficios por cumplimiento de metas cumplidas, aspectos que reflejan en los resultados niveles bajos de puntuación.

En fin, son grandes los retos que tienen los líderes en la era 4.0 donde la digitalización se ha convertido en un referente de trabajo, así como las nuevas tendencias del mercado basada en el trabajo híbrido, en donde se requiere de mayor autonomía, empoderamiento y la búsqueda de un trabajo digno en que promueva el desarrollo sostenible y la competitividad de empresarial.

Por lo tanto, hay mucho por desarrollar en cuestión de liderazgo, dado que el mundo globalizado trae consigo cambios cada vez más radicales y en este mismo sentido transformaciones en la forma de gestionar las empresas, siendo los líderes los actores principales que propicien la transformación organizacional para responder con éxito a los desafíos del entorno.

4.6. Recomendaciones

En general los resultados y el alcance de la investigación permiten realizar las siguientes recomendaciones:

- Conservar y fortalecer la aplicación de los factores del liderazgo presente en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, considerando el nivel de aprobación de los colaboradores, siendo esto de beneficio para la compañía.
- Se recomienda desarrollar diferentes capacitaciones que fortalezcan la capacidad de los colaboradores de empoderarse para afrontar riesgos y la descentralizar la toma de

decisiones en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

- Establecer canales de progresión laboral, apoyado en el crecimiento, capacidades y necesidades de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.
- Se sugiere establecer diversas capacitaciones que permitan el desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas para todo el personal de la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.
- Fortalecer los canales de comunicación efectiva, los cuales permitan a los colaboradores expresar situaciones de poco beneficio para la compañía; en ese sentido canales que permitan resolver sus dudas e inquietudes sobre el desarrollo de las tareas asignadas e importancia de estas mismas para la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.
- Se recomienda fortalecer los mecanismos de intercambio de beneficios simbólicos y reconocimiento de la labor de los colaboradores de Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo. Así como las normativas para la medición de desempeño y los canales de información sobre sanciones a las conductas no deseadas de los colaboradores de la empresa.
- Con el objetivo de mejorar la calidad del clima laboral se recomienda efectuar programas de sensibilización para los líderes y seguidores, sobre comportamientos saludables y conductas deseadas en Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

4.7. Limitaciones y futuras líneas de investigación / implicaciones para la gestión

Entre las diversas limitaciones de la investigación se localiza el hecho que el instrumento de medición de las variables del liderazgo y comportamiento organizacional, solo fue aplicado a Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo, y no estuvo desarrollado sobre una cobertura mayor de nivel nacional, es decir no fueron estudiadas en otras corporaciones de la industria las variables del liderazgo y comportamiento organizacional.

Acorde con lo anterior para las futuras investigaciones se establecería, estudiar a profundidad las variables del liderazgo y comportamiento organizacional bajo la transversalidad de los datos obtenidos, estableciendo un modelo que permita adaptar e instruirse con las organizaciones de la industria a nivel nacional.

Bibliografía

- Albarrán, M., de Pelekais, C., & Aguirre, R. (2014). El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. *Sistema de información científica Redalyc*, 315-326. Retrieved 2022 de Septiembre de 2022, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125008>
- Aldape, T. (2014). Liderazgo administrativo: una instancia organizacional. 4. Retrieved 2022 de Septiembre de 2022, from <http://images.shoutwiki.com/karlanga/2/2f/Liderazgo.pdf>
- Alles, M. A. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Retrieved 13 de Agosto de 2022, from <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/66671?page=17>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9, 123-133. <https://doi.org/http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2147>
- Arriagada, V. M., Ramírez, V. R., & Ariño, M. E. (2021). El rol moderador de la deshumanización organizacional en la relación entre el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, 18(1), 90-127. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/4237>
- Barquet, Z. G. (2017). Liderazgo administrativo y su influencia en el desempeño laboral de los servidores de la Unidad Educativa Anexa a la Universidad Técnica de Babahoyo Parroquia Clemente Baquerizo Cantón Babahoyo Provincia Los Ríos. *DSpace Universidad Tecnica Babahoy*. Retrieved 14 de Septiembre de 2022, from <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/3287>
- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3, 134-144. Retrieved 2022 de Agosto de 23, from <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v3-4/v3-4a15.pdf>
- Brown, B. C. (Octubre de 2011). *integrallleadershipreview.com*. Retrieved 2022 de Agosto de 23, from Integral Leadership Review.: <http://integrallleadershipreview.com/3962-learner-paper-complexity-leadership/>
- Castillo, O. A. (20 de Diciembre de 2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Revista de Educación de Puerto Rico*, 9. Retrieved 14 de Septiembre de 2022.
- Castro Rodríguez, M. Y. (2021). Liderazgo, comunicación organizacional y motivación de los trabajadores en la industria maquiladora de Nogales, Sonora. *Sintaxis. Revista científica del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada*, 210-222. <https://doi.org/https://doi.org/10.36105/stx.2021n6.09>
- Celina, O. H., & Campo, A. A. (Sept-Dic de 2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.

https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009

- Cesa, & Civico, D. A. (2020). *Liderazgo 360*. CESA Colegio de estudios superiores de administracion, Centro de liderazgo. CESA.
- Chambilla, L. B. (2017). *Estilos de liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la Institución Educativa Rafael Díaz, Moquegua 2017*. Retrieved 07 de Junio de 2022, from Repositorio.unsa: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2465>
- Chávez, L. L. (2022). *Repositorio Digital UIDE*. Retrieved 22 de Julio de 2022, from El liderazgo como elemento para el desempeño organizacional.: <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/5025>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (Vol. 2). Campus Ciudad de México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. <https://doi.org/http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2873>
- Chirinos, F. K. (2021). *Repositorio de la Universidad César Vallejo*. Retrieved 02 de Agosto de 2022, from El liderazgo empresarial y comportamiento organizacional en la empresa F&R Perú Publicidad S.A.C. Perú 2020: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/64749>
- Civico, A. (2020). Cesa. Liderazgo 360: <https://www.cesa.edu.co/news/como-retener-el-talento-lo-que-desvela-a-los-ceo/>
- Cordero, C. N. (2018). *Liderazgo carismático y el compromiso de los*. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.12692/18789>
- Coronad, G. G., Valdivia, V. M., Aguilera, D. A., & Alvarado, C. A. (15 de Diciembre de 2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica* , 15. Retrieved 2022 de Septiembre de 13, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>
- Covey, S. R. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. paidos. Retrieved 28 de abril de 2022, from <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50304796/Liderazgo-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1651205177&Signature=T6ABgw23RxuvLppGyNvhFcJmQ6n3Gc4xZibG2c6IUjfyMYkPZue7Ztgx5G~yzP8Z9kfGQFnKCyBkkms8WY-wtsDbE8Evh0xmgdmpOeGQz9tXty8SQ1utUtzW0~0KDx7ChNv3s8ECa6i2dO6QnG>
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Retrieved 07 de Junio de 2022, from Academia.edu: https://www.academia.edu/11857773/Comprensi%C3%B3n_del_Comportamiento_Humano_en_las_Organizaciones?from=cover_page
- Deloitte. (2020). *Deloitte*. Retrieved 18 de Agosto de 2022, from Estrategias de desarrollo de lideres:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/Liderazgo/Soluciones%20de%20Liderazgo%202020.pdf>

- Enderica, O. D. (2018). Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. *Revista espacios*, 11.
- Fajardo, J. R. (2016). *Relaciones humanas y autodesarrollo*. Editorial Seguridad y Defensa. Retrieved 24 de Agosto de 2022, from <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/lc/unisimon/titulos/118616>
- Flores, A. J., Manrique, N. M., Serna, S. G., & Aybar, B. I. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 1096-1107.
- Franklin, F. E., Krieger, M. J., & Vallhonrat, A. L. (2011). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. Retrieved 2022 de Junio de 01, from <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1591>
- Gallaga, G. R. (2009). *Teoría de las relaciones humanas*. El Cid Editor | apuntes. Retrieved 2022 de Agosto de 23, from <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/lc/unisimon/titulos/28846>
- García, F. R. (14 de Agosto de 2018). Una aproximación a partir de la teoría de sistemas al comportamiento de la organización social. *Amauta Todo lo humano es nuestro*, 16(32), 191-203. Retrieved 2022 de Agosto de 26, from Amauta Todo lo humano es nuestro: <http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/Amauta/article/view/2085/2517>
- García, R. M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 41-54. Retrieved 2022 de Agosto de 23, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=
- García, S. M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Scielo.org*, 11, 60-79. Retrieved 2022 de Agosto de 23, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=
- Gil, F. A.-M. (Abril de 2011). Redalyc.org. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 32, 38-47. Retrieved 2022 de Agosto de 23, from Papeles del psicólogo: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>
- Godoy, R., & Bresó. (2013). ¿ Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29, 59-64. <https://doi.org/https://doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Goleman. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard business review.
- Goleman, D. M. (2003). El líder resoante crea mas. *Barcelona de bolsillo*.
- Gutierrez, C. Y. (08 de Junio de 2019). *Repositorio Institucional Universidad del Rosario*.

https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336_19871

- Hernández, R. A. (07 de Mayo de 2021). *Repositorio institucional Universidad de América*. Retrieved 2022 de Agosto de 23, from Proyecto de especialización Fundación Universidad de América: <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8493>
- Hernandez, S. D., Fernandez, C. D., & Baptista, L. D. (2006). *Metodología de Investigacion*. Iztapalapa., Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved 2022 de Septiembre de 06, from <http://aplicaciones.bibliolatino.com/handle/bibliolatino/763>
- Huaranja, L. K., & Policio, S. A. (2022). Estilo de liderazgo y el comportamiento organizacional de los colaboradores de la subgerencia de personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021. *Repositorio de la Universidad César Vallejo*, 114. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/88741>
- Ivancevich, J. M. (2006). *Comportamiento organizacional* (Vol. (7a. ed.)). España: McGraw-Hill España. Retrieved 23 de Agosto de 2022, from <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/lc/unisimon/titulos/101886>
- Jiménez, R. C.-H. (Junio de 2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. *Visión de futuro*. Retrieved 23 de Agosto de 2022, from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082018000100001&lng=es&tlng=es.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional*. Pearson Educación. Retrieved 2022 de Agosto de 28.
- Lazzati, S. C. (2019). *Liderazgo gerencial*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- López, A. M., & Gutiérrez, P. L. (01 de Julio de 2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1344/reire2019.12.227057>
- López, M. E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Retrieved 13 de Abril de 2022, from Repositorio digital Universitat Autònoma de Barcelona: <https://ddd.uab.cat/record/110463>
- Lussier, R. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Cuarta ed.). Retrieved 14 de Septiembre de 2022, from <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/lc/unisimon/titulos/40009>
- Marín, G. C. (2008). Liderazgo servidor en la UNAC. *UNACIENCIA Revista de estudios e investigaciones*, 1, 41-47. Retrieved 2022 de Septiembre de 2022, from <https://revistas.unac.edu.co/ojs/index.php/unaciencia/article/view/6>
- Martinez, V. J., Alzate, F. D., & Londoño, R. J. (2019). Empatía y liderazgo en contextos organizacionales. *Academia.edu*, 28. https://www.academia.edu/42289696/TRABAJO_FINAL_P_DIRECCI%C3%93N?from=c

over_page

- Mejia, M. E. (2005). *Metodología de la investigación científica* (1 ed., Vol. 1). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Retrieved 2022 de Septiembre de 06, from https://www.academia.edu/33277727/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N_CIENT%C3%8DFICA?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page
- Mendoza, T. M., & Ortíz, R. (2005). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14, 118-134. Retrieved 2022 de Agosto de 14, from <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>
- Moreno, S. J. (Diciembre de 2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. *Revista San Gregorio*, 35, 157-173. <https://doi.org/https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1107>
- Naranjo, A. R. (2015). *Scielo Colombia*. Retrieved 11 de Abril de 2022, from Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. Pensamiento & Gestió: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762015000100008&script=sci_abstract&tlng=es
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 25-29.
- Ñaña, B. C., & Rodriguez, G. W. (2017). *Comportamiento organizacional/ Manual Autoformativo Interactivo* (Primera ed.). Huancayo.
- Pasmore, W. (Septiembre de 2017). *Center for Creative Leadership*. Retrieved 2022 de Agosto de 23, from <https://www.ccl.org/wpcontent/uploads/2017/10/WP-Desarrollo-de-una-estrategia-deliderazgo-ES-Sep-2017.pdf>.
- Pérez, O. G., Jiménez, V. G., & Romo, M. G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior.: Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Revistas.unilibre.edu.co*, 13(1). Retrieved 01 de Junio de 2022, from Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia).: <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>
- Perilla, T. L., & Gómez, O. V. (Agosto de 2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33, 95-108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Reidl, M. L. (2013). Confiabilidad en la medición. *ScienceDirect*, 2, 107-111. Retrieved 2022 de Septiembre de 07, from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713726954>

- Review, P. H. (2019). Liderazgo: leadership presence. En H. B. Review Press, *Liderazgo: leadership presence* (pág. 158). Boston, Massachusetts, Boston, Massachusetts: Editorial Reverté.
- Robbins, p. S., & Judge, A. T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). Naucalpan, Mexico: Pearson educación. Retrieved 2022 de Agosto de 30, from https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Stephen_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge?from=cover_page
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed., Vol. 15). (G. D. Chávez, Ed.) Mexico: PEARSON.
- Rodríguez, H. B., & Medina, C. K. (Mayo de 2022). *Repositorio Universidad Simón Bolívar*. https://doi.org/https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/10125/An%20c3%a1lisis_Influencia_Liderazgo_Desarrollo_Actividades_Colaboradores_Resumen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rojas, Z. K. (2018). El desempeño laboral y su influencia en la gestion administrativa de la. 78. Retrieved 2022 de Octubre de 13, from <https://hdl.handle.net/20.500.12692/20046>
- Romero, B. D. (31 de Diciembre de 2011). Comportamiento de la organización. *Revista Iberoamericana De Psicología*, 4(2), 41-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.4204>
- Romero, J. (01 de Enero de 2020). *Prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*. Retrieved 2022 de Octubre de 2022, from R.jeshuaromeroguardarrama: [https://www.r.jeshuaromeroguardarrama.com/es/blog/statistical-tests/kaiser-meyer-olkin-test/#:~:text=Olkin%20\(KMO\)%3F-,La%20prueba%20de%20Kaiser%2DMeyer%2DOlkin%20\(KMO\)%20es,que%20podr%C3%ADan%20ser%20varianza%20com%C3%BA](https://www.r.jeshuaromeroguardarrama.com/es/blog/statistical-tests/kaiser-meyer-olkin-test/#:~:text=Olkin%20(KMO)%3F-,La%20prueba%20de%20Kaiser%2DMeyer%2DOlkin%20(KMO)%20es,que%20podr%C3%ADan%20ser%20varianza%20com%C3%BA)
- Romero-Buj, D. (2010 de Junio de 2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(1), 27-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.3103>
- Ruiz, S. O. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfil, S. A. de C. V.
- Salinas , P. J. (2012). Metodología de la investigación científica. En U. d. Andes, *Metodología de la investigación científica* (Vol. 1, págs. 1-182). Mérida, Venezuela. Retrieved 2022 de Septiembre de 06, from https://www.academia.edu/14997203/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_Para_las_Ciencias_de_la_Salud?from=cover_page
- Sánchez, M. I., & Ríos, M. M. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 544-563.

- Sanchez, M. P., Pinto, L. M., & Contreras, I. (13 de 06 de 2016). *Repositorio Universidad del Rosario*. Retrieved 20 de Agosto de 2022, from Repositorio Institucional EdocUR: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12206>
- Santamaría Ayala, J. (2021). Liderazgo de equipos virtuales estudio bibliometrico. <https://doi.org/https://doi.org/10.22267/rtend.212202.180>
- School, E. B., & Madrid, E. d. (15 de Abril de 2022). *Incp.org.co*. Incp.org.co: <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>
- Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica SA. Retrieved 2022 de Agosto de 23 , from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=B2Nj49-ERykC&oi=fnd&pg=PA9&dq=La+quinta+disciplina.&ots=p96KU2L6RH&sig=pnFbLUacvAL7TfeMA4B6laHUKPg#v=onepage&q=La%20quinta%20disciplina.&f=false>
- Shirley, S. (02 de Septiembre de 2020). *factorhuma.org*. Retrieved 2022 de Agosto de 23, from Fundación factor Huma unidad de conocimiento: <https://factorhuma.org/attachments/article/14707/liderazgo-remoto-cast.pdf>
- Soto, T. S. (2020). *Repositorio.urp.edu.pe*. (U. R. Palma, Ed.) Retrieved 2022 de Agosto de 28, from Repositorio Universidad Ricardo Palma: https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/3351/T030_06155672_M%20%20%20Sara%20Aracelli%20Soto%20Tapia.pdf?sequence=1
- Torres, A., & Milena, S. (08 de Octubre de 2015). *Repositorio Universidad militar Nueva Granada*. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10654/6953>
- Torres, H. Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (Vol. 2). Colonia San Juan de Tlihuaca, Mexico: Grupo Editorial Patria. Retrieved 2022 de Agosto de 28, from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LtLhBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=teoria+de+las+contingencias&ots=xgEnp3AS9S&sig=abPlcgkzYA7NC8raESJgJv_0qH8#v=onepage&q&f=false
- Torres, S. L., & Díaz, F. J. (Marzo de 2012). Compromiso organizacional: actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*, 80-101. Retrieved 2022 de Agosto de 13, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934774>
- Tovar, G. A., García, P. G., Rodriguez, C. H., & Escobar, M. F. (2020). *Repository.universidadean*. Retrieved 2022 de Agosto de 23, from Bachelor's thesis, Universidad EAN: <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9805/TovarAnyi2019.pdf?sequence=1>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo* (Vol. 1). Grupo Nelson.

- Turbay-Posada, M. J. (2013). *Scielo*. Retrieved 01 de Junio de 2022, from Liderazgo e innovación organizacional: from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2013000100001&lng=en&tlng=es.
- Ulrich, D., Smallwood, N., & Sweetman, K. (2009). *El código del nuevo líder*. (H. B. Press, Ed.) Editorial Almuzara. Retrieved 2022 de Mayo de 30, from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KgWFEEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=El+código+del+nuevo+líder+David+Ulrich,+Norm+Smallwood,+Kate+Sweetman&ots=LFbAEyff0t&sig=b0fDuXuaO0eaiww8B_1mTzbheDQ#v=onepage&q=El%20código%20del%20nuevo%20líder%20David%20Ulrich%2C
- Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (Octava ed.). Madrid, España: Esic Editorial. Retrieved 14 de Septiembre de 2022, from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=+\(PALOMINO+VADILLO,+Liderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo,&ots=b9VC6oHrfT&sig=9ZPNo8MmdFHW-S8_hvMkyRgDFHs#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=+(PALOMINO+VADILLO,+Liderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo,&ots=b9VC6oHrfT&sig=9ZPNo8MmdFHW-S8_hvMkyRgDFHs#v=onepage&q&f=false)
- Verastegui, B. M. (Julio de 2021). *Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú*. Retrieved 28 de Julio de 2022, from Liderazgo transformacional y comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa Vermi, Pachacámac - 2020: <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1307>
- Viveros, J. A. (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. *Academia*, 18.

ANEXOS

Anexo 1

Certificado de validez del instrumento, experto Dios Zárate Luis Enrique

No	Dimensiones / ítems	pertinencia ¹		relevancia ²		claridad ³		sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Dimensión 1	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Transformacional							
a	Se trabaja en equipo para realizar las actividades.	X		X		X		
b	El encargado del área inspira a los colaboradores a realizar sus tareas a través de su visión.	X		X		X		
c	Se puede hacer uso de la creatividad e Innovación para ejercer las funciones.	X		X		X		
	Dimensión 2	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
2	Carismático							
a	El encargado del área genera un fuerte sentido de confianza e Inspiración para el desempeño del trabajo.	X		X		X		
b	Suele asumir riesgos grandes en el trabajo sin importar el resultado de éste.	X		X		X		
c	Se identifica con las creencias y valores del encargado del área.	X		X		X		
	Dimensión 3	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
3	Transaccional							

a	Obtiene algún beneficio económico o simbólico por el logro de metas específicas.	X		X		X		
b	Existen consecuencias por las conductas o desempeños que no cumplan las Expectativas.	X		X		X		
	Dimensión 4	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
4	Administrativo							
a	Considera que tiene control sobre su trabajo.	X		X		X		
b	Se toma en cuenta las opiniones para la toma de decisiones.	X		X		X		
c	El encargado del área atribuye poder a los colaboradores generando igualdad.	X		X		X		
	Dimensión 5	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
5	servicial							
a	El encargado del área se preocupa por el crecimiento de las personas que lo conforman.	X		X		X		
b	El encargado del área ayuda a descubrir el potencial para hacer una diferencia.	X		X		X		
c	Se escuchan atentamente los problemas de los colaboradores para Hallar soluciones.	X		X		X		
	Dimensión 6	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	satisfacción laboral							

a	Existen mecanismos o situaciones que generan motivación en tu trabajo	X		X		X		
b	Existen oportunidades para crecer profesionalmente en el centro laboral	X		X		X		
c	El encargado del área mantiene una comunicación efectiva con sus colaboradores	X		X		X		
	Dimensión 7	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
7	Desempeño laboral							
a	Con que frecuencia logras identificar que el personal del área realiza sus funciones con buenos conocimientos y habilidades	X		X		X		
b	Dentro del área existe compromiso con el trabajo	X		X		X		
c	El clima laboral del área es el adecuado para realizar mis funciones	X		X		X		
d	El trabajo en el área se realiza con eficiencia	X		X		X		
	Dimensión 8	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	Compromiso organizacional	X		X		X		
a	Sientes deseo emocional por seguir perteneciendo a la corporación	X		X		X		
b	Se identifica con los valores que refleja la corporación.	X		X		X		
c	El trabajo se realiza con entusiasmo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dios Zárate Luis Enrique

DNI:07909441

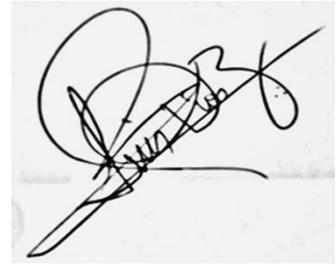
Especialidad del validador: Licenciado en Administración

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Fuente: (Huaranja & Policio, 2022)

Certificado de validez del instrumento, experta Pérez Ruibal Eliana

No	Dimensiones / ítems	pertinencia ¹		relevancia ²		claridad ³		sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Dimensión 1	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Transformacional							
a	Se trabaja en equipo para realizar las actividades.	X		X		X		
b	El encargado del área inspira a los colaboradores a realizar sus tareas a través de su visión.	X		X		X		
c	Se puede hacer uso de la creatividad e Innovación para ejercer las funciones.	X		X		X		
	Dimensión 2	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
2	Carismático							
a	El encargado del área genera un fuerte sentido de confianza e Inspiración para el desempeño del trabajo.	X		X		X		
b	Suele asumir riesgos grandes en el trabajo sin importar el resultado de éste.	X		X		X		
c	Se identifica con las creencias y valores del encargado del área.	X		X		X		
	Dimensión 3	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
3	Transaccional							
a	Obtiene algún beneficio económico o simbólico por el logro de metas específicas.	X		X		X		

b	Existen consecuencias por las conductas o desempeños que no cumplan las Expectativas.	X		X		X		
	Dimensión 4	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
4	Administrativo							
a	Considera que tiene control sobre su trabajo.	X		X		X		
b	Se toma en cuenta las opiniones para la toma de decisiones.	X		X		X		
c	El encargado del área atribuye poder a los colaboradores generando igualdad.	X		X		X		
	Dimensión 5	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
5	servicial							
a	El encargado del área se preocupa por el crecimiento de las personas que lo conforman.	X		X		X		
b	El encargado del área ayuda a descubrir el potencial para hacer una diferencia.	X		X		X		
c	Se escuchan atentamente los problemas de los colaboradores para Hallar soluciones.	X		X		X		
	Dimensión 6	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	satisfacción laboral							
a	Existen mecanismos o situaciones que generan motivación en tu trabajo	X		X		X		

b	Existen oportunidades para crecer profesionalmente en el centro laboral	X		X		X		
c	El encargado del área mantiene una comunicación efectiva con sus colaboradores	X		X		X		
	Dimensión 7	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
7	Desempeño laboral							
a	Con que frecuencia logras identificar que el personal del área realiza sus funciones con buenos conocimientos y habilidades	X		X		X		
b	Dentro del área existe compromiso con el trabajo	X		X		X		
c	El clima laboral del área es el adecuado para realizar mis funciones	X		X		X		
d	El trabajo en el área se realiza con eficiencia	X		X		X		
	Dimensión 8	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	Compromiso organizacional	X		X		X		
a	Sientes deseo emocional por seguir perteneciendo a la corporación	X		X		X		
b	Se identifica con los valores que refleja la corporación.	X		X		X		
c	El trabajo se realiza con entusiasmo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Pérez Ruibal Eliana

DNI:15427987

Especialidad del validador: Licenciado en Administración

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Fuente: (Huaranja & Policio, 2022)

Certificado de Validez, Experto Panche Rodríguez Odoña Beatriz

No	Dimensiones / ítems	pertinencia ¹		relevancia ²		claridad ³		sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Dimensión 1	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Transformacional							
a	Se trabaja en equipo para realizar las actividades.	X		X		X		
b	El encargado del área inspira a los colaboradores a realizar sus tareas a través de su visión.	X		X		X		
c	Se puede hacer uso de la creatividad e Innovación para ejercer las funciones.	X		X		X		
	Dimensión 2	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
2	Carismático							
a	El encargado del área genera un fuerte sentido de confianza e Inspiración para el desempeño del trabajo.	X		X		X		
b	Suele asumir riesgos grandes en el trabajo sin importar el resultado de éste.	X		X		X		
c	Se identifica con las creencias y valores del encargado del área.	X		X		X		
	Dimensión 3	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
3	Transaccional							
a	Obtiene algún beneficio económico o simbólico por el logro de metas específicas.	X		X		X		

b	Existen consecuencias por las conductas o desempeños que no cumplan las Expectativas.	X		X		X		
	Dimensión 4	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
4	Administrativo							
a	Considera que tiene control sobre su trabajo.	X		X		X		
b	Se toma en cuenta las opiniones para la toma de decisiones.	X		X		X		
c	El encargado del área atribuye poder a los colaboradores generando igualdad.	X		X		X		
	Dimensión 5	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
5	servicial							
a	El encargado del área se preocupa por el crecimiento de las personas que lo conforman.	X		X		X		
b	El encargado del área ayuda a descubrir el potencial para hacer una diferencia.	X		X		X		
c	Se escuchan atentamente los problemas de los colaboradores para Hallar soluciones.	X		X		X		
	Dimensión 6	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	satisfacción laboral							
a	Existen mecanismos o situaciones que generan motivación en tu trabajo	X		X		X		

b	Existen oportunidades para crecer profesionalmente en el centro laboral	X		X		X		
c	El encargado del área mantiene una comunicación efectiva con sus colaboradores	X		X		X		
	Dimensión 7	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
7	Desempeño laboral							
a	Con que frecuencia logras identificar que el personal del área realiza sus funciones con buenos conocimientos y habilidades	X		X		X		
b	Dentro del área existe compromiso con el trabajo	X		X		X		
c	El clima laboral del área es el adecuado para realizar mis funciones	X		X		X		
d	El trabajo en el área se realiza con eficiencia	X		X		X		
	Dimensión 8	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	Compromiso organizacional	X		X		X		
a	Sientes deseo emocional por seguir perteneciendo a la corporación	X		X		X		
b	Se identifica con los valores que refleja la corporación.	X		X		X		
c	El trabajo se realiza con entusiasmo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Panche Rodríguez Odoña Beatriz

DNI:

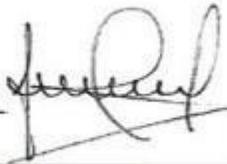
Especialidad del validador: Licenciado en Administración

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Firma del Experto Informante.

Fuente: (Huaranja & Policio, 2022)

Anexo 2

Instrumento de medición variables liderazgo y comportamiento organizacional

Influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S.A.

Instrumento para determinar la influencia del liderazgo en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo (2022)

Estimado Colaborador:

El presente cuestionario tiene como objetivo determinar la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional de los colaboradores en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo.

Indicaciones:

El cuestionario cuenta con 28 ítems de tipo Likert recuerde señalar la opción que mejor indique la dinámica presentada alrededor de su área, lea detenidamente cada pregunta y responda bajo su criterio personal. La información suministrada será manejada confidencialmente y solo se utilizará con fines académicos, de antemano agradezco la colaboración y su tiempo.

Sección I: datos generales	
Departamento o área en la organización:	Área comercial ()
	Área administrativa y gestión del talento humano ()
	Área logística ()
	Área operativa (producción) ()
	Área de servicios generales ()
	Área técnica ()
	Otra ()
Sexo:	Masculino ()
	Femenino ()
	Otro ()
	18 a 25 años ()
	26 a 35 años ()

¿En qué rango de edad está ubicado?	36 a 45 años ()
	46 a 55 años ()
	56 a más años ()
¿Qué tiempo lleva prestando su servicio en la organización?	0 a 06 meses ()
	07 a 12 meses ()
	01 a 02 años ()
	03 a 05 años ()
	05 años a más ()

Sección II: Liderazgo						
Dimensiones	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
Transformacional	¿Usted y su grupo trabajan en equipo para realizar las actividades?					
	¿El encargado del área le inspira a realizar sus tareas a través de su visión?					
	¿Hace uso de la creatividad e innovación para ejercer las funciones?					
Carismático	¿El encargado del área genera un fuerte sentido de confianza e inspiración para el desempeño del trabajo?					
	¿Suele usted asumir riesgos grandes en el trabajo sin importar el resultado de éste?					
	¿Usted se identifica con las creencias y valores del encargado del área?					
Transaccional	¿Obtiene algún beneficio económico o simbólico por el logro de metas específicas?					
	¿Existen consecuencias por las conductas o desempeños que no cumplan las expectativas?					
Administrativo	¿Usted considera que tiene control sobre su trabajo?					
	¿La organización toma en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones?					

	¿El encargado del área atribuye poder a los colaboradores generando igualdad?					
Servicial	¿El encargado del área se interesa por el desarrollo del personal o colaboradores que en ella labora?					
	¿El encargado del área descubre el potencial de sus colaboradores para la consecución de los objetivos?					
	¿La organización atiende oportunamente los problemas comunes que presentan los colaboradores para darles solución?					

Sección III: comportamiento organizacional						
Dimensiones	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
Satisfacción Laboral	¿La empresa cuenta con mecanismos o condiciones que generan motivación en el trabajo?					
	¿Existen oportunidades para crecer profesionalmente al interior de la organización?					
	¿El encargado del área mantiene una comunicación efectiva con sus colaboradores?					
Desempeño laboral	¿Con qué frecuencia aplica los conocimientos y habilidades aprendidas en el desarrollo de sus funciones asignadas por su área?					
	¿El clima laboral del área fomenta adecuadamente la consecución de los resultados?					
	¿El trabajo en el área se realiza con eficiencia?					
Compromiso organizacional	¿Dentro del área donde labora existe compromiso con el trabajo?					
	¿Usted siente deseo emocional por seguir perteneciendo a la corporación?					
	¿Usted se identifica con los valores que refleja la corporación?					
	¿El trabajo se realiza con entusiasmo?					

Anexo 3

Solicitud de autorización aplicación de instrumento

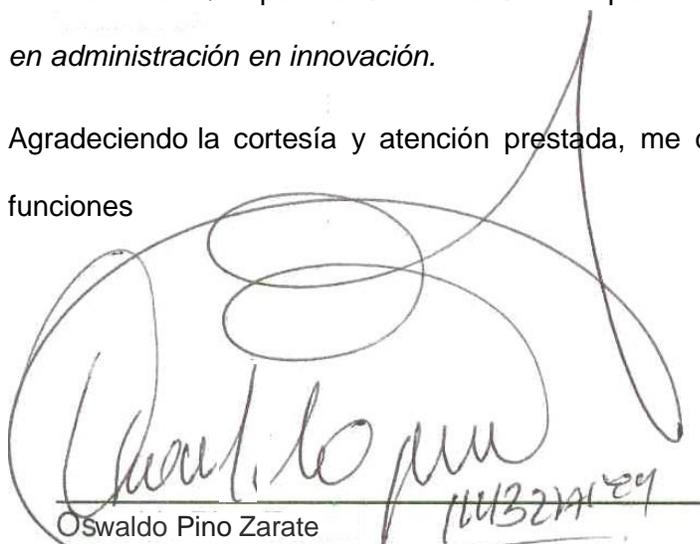
Barranquilla, Atlántico 12 de septiembre 2022

Quimpac de Colombia S.A. Gerencia del talento humano

De mi mayor consideración

Yo, Oswaldo Pino Zarate identificado con la cedula de ciudadanía 1.143.227.189 de la ciudad de Barranquilla, estudiante de la universidad simón bolívar, ubicada en la calle 58 No 55-135 de la ciudad de Barranquilla, matriculado en el programa de maestría en administración e innovación con código 2021222338194, con el debido respeto que se merece, en mi calidad de colaborador solicito autorización para la realización de encuestas a los colaboradores de la sede Malambo, con fines académicos y el posterior desarrollo de la investigación titulada el liderazgo y su influencia en el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. lo que conduce a la obtención del título *Magister en administración en innovación.*

Agradeciendo la cortesía y atención prestada, me despido deseándole éxito en sus funciones



Oswaldo Pino Zarate
C.C. 1.143.227.189

Maestrante en administración e innovación

Anexo 4

Respuesta autorización aplicación de instrumento

RV: Solicitud de realización de encuesta: Oswaldo Pino Zarate - Outlook - Google Chrome

about:blank

Eliminar Archivar Informar Responder Responder a todos Reenviar

RV: Solicitud de realización de encuesta

De: Evelyn Vizcaino Avila <evizcaino@quimpac.com.co>
Enviado: lunes, 12 de septiembre de 2022 16:53
Para: Diana Lorena Lasso <dlasso@quimpac.com.co>
Asunto: RV: Solicitud de realización de encuesta

Diany, buena tarde;

Comparto solicitud que nos hace el empleado Oswaldo Pino, agradezco por favor su revisión.

Quedo atenta a sus indicaciones.



Evelin Vizcaino Avila
Coord. De Gestión Humana
Km 3 vía Malambo-Sabanagrande
Parque Industrial Pimsa Bodega 2º
Tel: (2) 2806888 Ext 000 Cel: 3132517912
evizcaino@quimpac.com.co
www.quimpac.com.co

RV: Solicitud de realización de encuesta

Enviado: martes, 13 de septiembre de 2022 15:46
Para: Evelyn Vizcaino Avila <evizcaino@quimpac.com.co>
Asunto: RE: Solicitud de realización de encuesta

Buena tarde Eve,

Informo que se autoriza realizar la encuesta, indicando siempre en sus estudios que la aplicación es para planta Malambo, Quimpac. Adicional, que nos comparta el resultado de su trabajo.

Muchas gracias,

Cordialmente,



Diana Lorena Lasso Cabrera
Jefe de Gestión Humana
Km 13 autopista vía Yumbo- Aeropuerto
Tel: (2) 2806888 Ext.: 893
dlasso@quimpac.com.co

Anexo 5

Esquema metodológico general, matriz de consistencia

Preguntas	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores
Pregunta Principal	Objetivo Principal			
¿Cuál es la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo?	Determinar la influencia del liderazgo en el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S. A. sede Malambo	HI: Existe una relación significativa entre el liderazgo y el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo	Liderazgo Comportamiento organizacional	Seguidores Trabajo en equipo Competitividad Innovación Estrategias Conductas
Preguntas secundarias	Objetivos secundarios		Variables intermedias	Indicadores
¿Cuáles son las características del liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo?	Identificar las características del liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo	HO: No existe una relación significativa entre el liderazgo y el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo	Liderazgo: Transformacional Carismático Transaccional Administrativo Servicial	Liderazgo: Servicio Creatividad Empoderamiento Profesionalismo Habilidades Capacidades Carisma Entusiasmo
¿Cómo es el comportamiento organizacional generado por liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo?	Describir el comportamiento organizacional generado por el liderazgo ejercido en la organización Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo	HA: El estilo de liderazgo de la organización Quimpac de Colombia no promueve la satisfacción laboral y actúa de manera negativa en la percepción de los seguidores	Comportamiento organizacional: Satisfacción laboral Desempeño laboral Compromiso organizacional	Comportamiento organizacional: Motivación Crecimiento profesional Conocimientos Habilidades Valores
¿Cuáles son los factores del liderazgo que en mayor proporción explican el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo?	Analizar los factores del liderazgo que en mayor proporción explican el comportamiento organizacional en la multinacional Quimpac de Colombia S.A. sede Malambo			

Fuente: Elaboración propia (2022)