

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA CONSTRUCCIÓN  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.  
CASO RADIO SÚPER POPAYÁN

YENNY PAOLA FERNÁNDEZ VALENCIA

DANIELA MERA SALGADO

KARINA QUIÑONES JAIME



FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA DE POPAYÁN

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

POPAYÁN, CAUCA

2020

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA CONSTRUCCIÓN  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

CASO RADIO SÚPER POPAYÁN

YENNY PAOLA FERNÁNDEZ VALENCIA

DANIELA MERA SALGADO

KARINA QUIÑONES JAIME

Trabajo de grado para obtener el título de Psicólogo (a)

Asesora

CLAUDIA MARITZA GAMBOA FRANCO

Psi. Magister en Administración con Énfasis en Gestión Humana.



FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA DE POPAYÁN

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

POPAYÁN

2020

## NOTA DE ACEPTACIÓN

La mesa de jurados del proyecto de investigación “EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.CASO RADIO SÚPER POPAYÁN”, presentado por Yenny Paola Fernández Valencia, Daniela Mera Salgado y Karina Quiñones Jaime . Una vez revisado el informe final y aprobado su sustentación, dan fe que éste trabajo cumple con los requisitos estipulados como opción de grado para la obtención del título de Psicólogo(a).

Valoración del trabajo

ACEPTABLE:

BUENO:

SOBRESALIENTE: X

EXCELENTE:



---

CLAUDIA MARITZA GAMBOA F.

Asesora

- Andrea Melissa Pineda Jolazar

ANDREA MELISSA PINEDA.

Jurado



---

MARIA ALEJANDRA CEBALLOS C.

Presidente del Jurado

Popayán, 28 de mayo de 2020

## **Agradecimientos y dedicatorias**

### ***Yenny Paola Fernández Valencia***

Esta tesis está dedicada primeramente a Dios, por darme el don de la vida para poder cumplir uno de mis sueños, a mis padres Jesús Fernández y Aidalid Valencia por mostrarme que con esfuerzo y dedicación se pueden lograr todas las metas propuestas, por ser mi apoyo en los momentos que sentía no poder más, por creer en mí y en mis capacidades por siempre estar para mí, a mi hermano Johan Steven porque a pesar de su corta edad me motivaba días tras día para cumplir mi sueño, a José Valencia por brindarme su apoyo emocional en los momentos que más lo necesite y a todos y cada uno de los miembros de mi familia porque de una u otra forma me brindaron su apoyo. A mis compañeras y amigas Karina Quiñones y Daniela Mera, porque más que mis compañeras de universidad y tesis nos convertimos en familia, una familia que comparte un sueño llamado psicología.

### ***Daniela Mera Salgado***

Esta tesis, principalmente se la dedico a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, porque siempre me impulso y está conmigo guiando cada uno de mis pasos. También es dedicada, a mi padre Fredy Jesús Mera, quien me enseñó que el mejor conocimiento que se puede tener es el que se aprende por sí mismo. A mi madre María Luzby Salgado, quien me enseñó que incluso la tarea más grande se puede lograr si se hace un paso a la vez. Gracias por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado, también a mis hermanas (os) por estar siempre presentes, Julián, Darly, Alejandra, Steven y sobrinos Samuel, Allison, acompañándonos y por el apoyo moral.

A mi esposo Jhohann Pérez, por su apoyo, paciencia, motivación y amor en este proyecto de estudio, te amo mi amor.

Quiero dedicar esta tesis a mis amigas Karina Quiñones y Yenni Fernández, por apoyarme cuando más las necesite, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias hermanitas, siempre las llevo en mi corazón.

Agradezco a nuestra docente Claudia Maritza Gamboa, por haber compartido sus conocimientos de manera especial, quien me guio con su paciencia y rectitud.

### **Karina Quiñones Jaime**

Esta tesis se la dedico principalmente a Dios, quien estuvo en todo momento guiando mis pasos, a mi madre Minellys Jaime por confiar siempre en mí y motivarme a seguir siendo mejor cada día, TE AMO madre; se la dedico a mi padre Arnulfo Quiñones quien me dio la oportunidad de formarme profesionalmente como Psicóloga, y por recordarme que soy capaz de lograr todo lo que me proponga; también para mi hermano Rodrigo Quiñones que nunca dejo de confiar en mis capacidades y por ser mi motor para seguir logrando mis sueños sin desfallecer; a mi abuela Mery Vergara que siempre ha estado allí animándome a pensar en grande y a perseguir todo aquello que me hace feliz.

A mis amigas Daniela Mera y Yenny Fernández por haber sido participes de esta hermosa travesía, por cada risa, enojos y lágrimas compartidas, por ser mis confidentes de travesuras y por la hermosa hermandad que cultivamos viendo nuestros sueños cumplirse a la vez.

Finalmente, agradecerle a la docente Claudia Maritza Gamboa, por su empeño y dedicación, por ser incondicional en cada etapa del proceso y por haberme alimentado de sabiduría y conocimientos, haciéndome querer aún más mi profesión.

## **Resumen**

El objetivo de esta tesis es dar a conocer ¿Qué tan importante resulta ser el liderazgo transformacional en la emisora Radio Súper Popayán y como este a su vez se relaciona con la construcción del clima organizacional?, para ello, se tomó una muestra poblacional de 15 colaboradores, es un estudio cualitativo, tipo descriptivo, los instrumentos utilizados en la emisora fue MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), la prueba EDCO (escala de clima organizacional), además de ello se utiliza el estudio de caso y por último, se implementa la rejilla de observación participante, con lo anterior se da respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados.

***Palabras claves:** clima organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo organizacional, características del líder transformacional, medios de comunicación y periodismo.*

## **Abstract**

The objective of this thesis is to make known how important it is to be transformational leadership in the Radio Súper Popayán station and how this in turn is related to the construction of the organizational climate? To do this, a population sample of 15 collaborators, it is a qualitative study, descriptive type, the instruments used in the station were MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), the EDCO test (organizational climate scale), in addition to this the case study is used and finally, the Participant observation grid, with the above is given an answer to the research question and the objectives set.

***Key words:** organizational climate, transformational leadership, organizational leadership, characteristics of the transformational leader, media and journalism.*

## **Línea de Investigación**

Este estudio se encuentra bajo la línea de investigación de desarrollo humano y social, puesto que se pretende analizar desde una perspectiva social al ser humano en su contexto laboral; observando cómo se desarrollan los procesos de liderazgo transformacional ejecutados dentro de la emisora Radio Súper Popayán, a través de una mirada centrada en el sujeto permitiendo realizar lectura del contexto y práctica social considerando que es un área que permite identificar, indagar e interactuar a profundidad, logrando comprender los diversos entornos desde de los diferentes ámbitos de la psicología y de las ciencias sociales con el fin de brindar soluciones a las problemáticas y a las necesidades que se presentan actualmente (FUP, 2016).

De esta manera la línea de investigación de desarrollo humano y social del programa de psicología de la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN, tiene como propósito contribuir en la comprensión de los sujetos y cooperar con los diferentes aspectos de cambios en los distintos contextos sociales tras una perspectiva interdisciplinaria.

Es así, como este trabajo pretende aportar de manera significativa a la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN en temas referentes al liderazgo transformacional y su influencia ya sea positiva o negativa en el clima organizacional.

## Índice

### **Introducción, 1**

### **Planteamiento del problema, 2**

Formulación de la pregunta problema, 4

Antecedentes, 4

Contextualización, 11

Justificación, 12

### **Objetivos, 13**

Objetivo general, 13

Objetivos específicos, 13

### **Referente conceptual, 14**

Liderazgo transformacional, 14

Liderazgo organizacional, 15

Perfil de liderazgo transformacional, 15

Clima organizacional, 17

Calidad de vida, 18

### **Metodología, 18**

Método, 18

Enfoque, 19

Técnicas, 19

Estudio de caso, 19

Observación, 20

Instrumentos, 20

Población, 22

    Criterios de inclusión, 22

    Criterios de exclusión, 23

**Aspectos éticos, 23**

**Resultados, 24**

    Escala de clima organizacional (EDCO), 24

    Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), 29

    Estudio de caso, 34

**Discusión, 37**

**Conclusiones, 43**

**Recomendaciones, 46**

**Referencias Bibliográficas, 47**

**Anexos, 50**

**Índice de anexos**

Anexo 1. Solicitud del debido permiso para realizar el trabajo de grado en la emisora, 50

Anexo 2. Consentimiento informado, 51

Anexo 3. Plantilla de respuesta del instrumento de evaluación MLQ, 52

Anexo 4. Plantilla de respuesta del instrumento de evaluación EDCO, 61

Anexo 5. Rejilla de observación para la emisora Radio Súper Popayán, 65

Anexo 6. Relato estudio de estudio caso a colaborador más antiguo, 66

**Índice de graficas**

Grafica 1. Rango de edades y género, 24

Grafica 2. Áreas de trabajo, 25

Grafica 3. Categorías liderazgo transformacional, resultados gráficos, 30

Grafica 4. Categorías liderazgo transaccional, resultados gráficos, 32

Grafica 5. Categoría comportamiento pasivo-evitante, resultados gráficos, 33

Grafica 6. Categoría resultado liderazgo, resultados gráficos, 34

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Escala de clima organizacional, resultados, 26

Tabla 2. Valores de variables y valor clima organizacional, 27

Tabla 3. Valor clima organizacional, percepción negativa y percepción positiva, 27

Tabla 4. Categorías liderazgo transformacional, resultados, 30

Tabla 5. Categorías liderazgo transaccional, resultados, 31

Tabla 6. Categoría comportamiento pasivo-evitante, resultados, 32

Tabla 7. Categoría resultado de liderazgo, resultados, 33

Tabla 8. Relatos de acontecimientos vitales que han marcado la percepción de los colaboradores en torno al liderazgo transformacional, 35

Tabla 9. Relatos de acontecimientos vitales que han marcado la percepción de los colaboradores en torno al liderazgo transaccional, 36

## **Introducción**

El presente trabajo se centró en indagar cómo el liderazgo transformacional puede llegar a convertirse en un agente de cambio directamente relacionado con el clima organizacional, en esta ocasión se tomó como caso de estudio la emisora Radio Súper Popayán, dado que el liderazgo es un elemento que marca de una u otra manera la percepción del clima y para la organización en mención resulta ser un factor de alta relevancia y de fundamental importancia para su fortalecimiento y crecimiento organizacional, además según las indagaciones hechas sobre el estudio del tema, hasta el momento no se han desarrollado investigaciones centradas en el tema de interés en una organización de telecomunicaciones a nivel local, por tanto podría resultar siendo un modelo a replicar para un análisis más amplio y profundo a nivel regional nacional e internacional.

El interés académico que moviliza al grupo investigativo radica en la intención de describir a partir del resultado de la aplicación de una serie de técnicas y herramientas diagnósticas, las características del liderazgo transformacional basados específicamente en el rol del periodista y su importancia en la construcción del clima organizacional para obtener como resultado el perfil del mismo que será útil en la organización para futuros procesos de incorporaciones, y además de convertirse en herramientas de análisis para la implementación de estrategias y planes de desarrollo organizacional que influyen en el fortalecimiento de dichas características en sus colaboradores y por ende en su clima.

Partiendo de lo anterior, es importante referir que el proyecto se llevará a cabo durante 10 meses, guiado por la línea de investigación de desarrollo humano y social propuesta por el grupo Cognocer del programa de psicología de la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN, siendo una investigación de tipo no experimental, desde un enfoque cualitativo, con diseño

transversal y alcance descriptivo para la cual se recolecta información de forma directa a través de entrevistas abiertas a periodistas líderes (cargos directivos) y mediante la aplicación del cuestionario MLQ y el EDCO a los colaboradores. El universo es de 19 colaboradores, la población directa es de 18 colaboradores y se trabajara con una muestra de 15 personas, los cuales serán seleccionados por medio de muestreo no probabilístico teniendo en cuenta los criterios de inclusión (Periodistas con un tiempo superior a seis meses de vinculación con la empresa) y exclusión (Personal administrativo, técnico y periodistas con un tiempo inferior a seis meses de vinculación con la organización).

### **Planteamiento del Problema**

Cuando se inició el problema raíz fue importante conocer cómo se maneja el liderazgo y la influencia de este en el clima organizacional en una de las mejores empresas a nivel mundial como es el caso de GOOGLE, quien por sexta vez consecutiva ha sido posicionada como la mejor empresa para trabajar en los estados unidos teniendo en cuenta que es la empresa que mejor aplica el modelo de liderazgo transformacional en sus colaboradores; “este estilo se basa en que el directivo no se centre en administrar premios y castigos sino en resolver problemas y estimular a su equipo. GOOGLE opta por considerar que las personas son esencialmente buenas y las trata como propietarios” (Reyero.S., 2018).

Según Bernard Bass, “el liderazgo transformacional se da cuando el líder consigue que emerja la conciencia de los trabajadores, y que acepten el logro de la misión de la organización y se comprometan con él, dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo”. Siendo así como GOOGLE en muy pocos años se ha convertido en una de las empresas más grandes del mundo, y uno de los aspectos que ha incentivado este crecimiento ha sido su fórmula de liderazgo, incrementando de este modo un clima organizacional sano.

Por otra parte, una de las empresas importantes a nivel nacional en referencia al liderazgo y clima organizacional es la CASA EDITORIAL EL TIEMPO, donde primeramente se puede definir a Luis Carlos Sarmiento (presidente), como un líder reconocido en los medios de comunicación a nivel nacional y latinoamericano, como un visionario, dinámico, estratégico, y observador que va más allá de las fronteras de la empresa en cuestión de mejores prácticas e innovaciones para adaptar aquello que se pueda aplicar al medio; es así como el tiempo tiene un gran participación en el mercado por el desarrollo de sus habilidades competitivas y el fortalecimiento de su capacidad de reacción ante las amenazas y oportunidades que presenta el entorno.

Una de las características que busca el TIEMPO en sus colaboradores según Santos “es que tengan la capacidad de crecer, aprender, cambiar. Personas que además tengan la capacidad de desafiar mis ideas con buenos argumentos. Individuos que disfruten trabajar en equipo, pero que por su forma de ser ejerzan un claro liderazgo personal.”

Así mismo Sarmiento. L. (2007). Define el liderazgo desde su percepción como “aquel que utiliza los recursos a su disposición de manera óptima (gente, dinero, tecnología, etc.) para crear una empresa más exitosa de las demás de su sector, produciendo así gran satisfacción laboral a sus accionistas y empleados, respetando siempre grandes principios éticos” (p.154).

En este orden de ideas, a nivel local se encuentra la emisora Radio Súper Popayán, organización objeto de estudio para la presente investigación, esta es una empresa radial, quien hizo parte del sistema súper durante muchos años. Su actual dueño Felipe Muñoz es quien opta por nombrar a la emisora Radio Súper Popayán, siendo esta una cadena independiente y única a nivel nacional.

Ahora bien, en el acercamiento inicial que se realiza en la organización, los directivos manifestaron la necesidad e interés en realizar el estudio en dicha población, puesto que a nivel interno refieren “que no está reflejada la presencia de un líder con características transformacionales que dé una u otra forma aportan para un sano clima organizacional lo que conlleva a que el personal no respete los roles previamente establecidos y el límite de acuerdo a sus compromisos laborales, así mismo, la necesidad de establecer estrategias que aporten positivamente al clima organizacional, ya que en las relaciones interpersonales se han evidenciado ciertas dificultades; cuestión que afecta las variables de cooperación, comunicación, producción y el seguimiento de normas”.

Por lo anterior surge la necesidad de conocer el estado de estas variables en la emisora Radio Súper Popayán, ya que estas tienen una relación directa con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, puesto que, en este momento se encuentra en un proceso de crecimiento y fortalecimiento de su estructura organizacional para una proyección mucho más amplia a nivel local y regional

### **Formulación de la pregunta problema**

La presente investigación se interesó en responder a la siguiente pregunta: ¿Qué tan importante resulta ser el liderazgo transformacional en la emisora Radio Súper Popayán y como este a su vez se relaciona con la construcción del clima organizacional?

### **Antecedentes**

A continuación, se presentan algunas investigaciones de carácter internacional, nacional y local, identificados a través de consultas de información secundaria, realizadas en diferentes bases de datos, arrojando como resultado un rastreo de 8 artículos científicos entre los años 2006 al 2017; relacionado con la pregunta problema ¿Qué tan importante resulta ser el liderazgo

transformacional en la emisora Radio Súper Popayán y como este a su vez se relaciona con la construcción del clima organizacional?

Iniciando con las investigaciones internacionales, el primero denominado El líder de las emisoras comunitarias: su empoderamiento y habilidades de comunicación. Realizado por Sánchez, M. Fonseca, R. (2013) Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela. Cuyo objetivo es “determinar la relación entre habilidades de comunicación y empoderamiento del líder de las emisoras comunitarias marabinas del Zulia”. Este estudio es de carácter descriptivo-correlacional, de campo, no experimental y de tipo transversal. Los instrumentos que utilizó el estudio para la recolección de datos fue un cuestionario con 24 enunciados y una entrevista de 16 preguntas aplicado a líderes de las emisoras comunitarias marabinas activas y legalmente habilitadas por CONATEL que conformaron siete en total.

Para lo cual se logró concluir lo siguiente:

“La mayoría de los líderes de las emisoras comunitarias ponen en manifiesto las habilidades de comunicación, pero no de forma constante, por lo que se recomienda reforzar cada una de ellas e inclusive lograr que consideren la práctica de muchas otras como la asertividad y la retroalimentación, a través de una capacitación dirigida a la preparación de gerentes para estos medios, con fundamentos que sustenten el perfil particular que debe poseer un líder de emisoras comunitarias. Es decir, que el líder debe inclusive reforzar sus competencias en estas áreas para promover el desarrollo de las mismas en los demás, y debe buscar dentro de la comunidad y el entorno en el que se desenvuelve, personal capacitado para el entrenamiento y la facilitación de estos conocimientos” (Sánchez, M. Y Fonseca, R. 2013, p. 57-58).

En este orden de ideas, el siguiente trabajo se denomina El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en el sector España. Realizado por Moreno, M. A., Navarro, C., Humanes, M.L. (2014) Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España. Que tiene como objetivo “identificar los retos de la profesión en España y su relación con las dimensiones de liderazgo, apuntando a las tendencias para el desarrollo de los líderes del futuro en el sector de relaciones públicas”. Esta investigación es un análisis estadístico descriptivo y multivariado, cuyo instrumento de recolección de datos es una encuesta online, distribuida a profesionales españoles de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación siendo un total de 4484 profesionales de gestión de comunicación en todo el mundo.

De la investigación se concluyó lo siguiente:

“las condiciones, habilidades y aptitudes que los líderes necesitan para afrontar los principales retos que encuentran en su trabajo, los profesionales españoles destacan la importancia de participar en la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización. También valoran los conocimientos sobre comunicación para poder desarrollar estrategias, planes y mensajes apropiados, además de la capacidad de ofrecer una visión convincente de cómo la comunicación puede ayudar a la organización” (Moreno, M. A., Navarro, C., Humanes M.L. 2014, p. 972).

Otro de los antecedentes que aporta a este trabajo es un artículo denominado El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. Realizado por Cavallucci, O. (2015) Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. El cual tiene la idea de que una buena comunicación implica saber escuchar al otro. Si entiendes sus necesidades, entenderás sus

intereses y podrás negociar cualquier cosa y, naturalmente, si eres un buen negociador, también serás un gran líder.

Así, el líder es un inspirador, que da el rumbo hacia un futuro, motiva la dedicación individual, suscita compromisos en los seguidores y tiene capacidad organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, se concluye lo siguiente:

“Un líder feliz es una persona que sabe guiar al grupo, consciente de su rol favorecido en cuanto a saber manejar y gestionar los conflictos existentes, evitando que estos escalen y anticipando aquellos latentes; es consciente de que nos desenvolvemos en un mundo de recursos escasos y, que además existen factores intangibles como el tiempo y el desgaste emocional, que son hasta más valiosos y que requieren de decisiones acertadas y bien enfocadas antes de emprender cualquier interacción humana” (Cavallucci, O. 2015, p. 134).

Así mismo, otro de los antecedentes que soporta esta investigación se denomina Influencia del liderazgo sobre el clima laboral. Realizado por Serrano. J., Portalanza. A. (2014) Universidad Espíritu Santo, Ecuador. Que tiene por objetivo “analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional”. Este artículo utiliza como metodología la revisión de antecedentes con respeto a las variables mencionadas en el objetivo, siendo este de carácter investigativo y correlacional. Desde la revisión histórica que realiza el artículo sobre el liderazgo y su incidencia en el clima organizacional se puede concluir lo siguiente:

“El líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar en los trabajadores aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional, así mismo, el líder es quien logra que las organizaciones obtengan

los resultados esperados a través de la creación de oportunidades que permitan transformar el contexto” (Serrano. J., Portalanza. A., 2014, p.123).

El siguiente artículo se denomina El liderazgo en la gestión empresarial informativa. Realizada por Hoyos, A., Monsalve, M. (2008) revista de ciencias estratégicas Medellín, Colombia. Este artículo se fundamenta en el estudio del liderazgo en las empresas que funcionan como medios de comunicación, conocidas como empresas informativas.

Para ello se concluye:

“La necesidad de desarrollar un modelo de liderazgo adecuado a la complejidad de la labor informativa en un plano que permita el ejercicio de las libertades de prensa y de empresa, requiere contar con directivos capaces de moverse entre estos dos requerimientos. Adicionalmente, o como requisito para interpretar cabalmente su misión, los directivos que trabajen en este sector deben ser hábiles en cuanto a la diversificación de las funciones, preferencias, formatos y cambios basados en modelos de innovación requeridos por los usuarios de estos servicios en el mundo contemporáneo” (Hoyos, A., Monsalve, M. 2008).

De igual manera, otro artículo que aporta significativamente se denomina Las estructuras, la cultura y el clima organizacional en la empresa informativa: la tensión entre la administración y el valor periodístico. Realizado por Velásquez, S. (2006). Tiene como objetivo “Plantear algunas líneas generales para los investigadores que, señalando las particularidades de las empresas informativas”. En el cual hace una conexión entre los conceptos fundamentales, para abordar lo que las empresas jerarquizadas típicas de los periódicos tradicionales, partiendo de una revisión bibliográfica y un trabajo de campo en empresas colombianas. Al determinar lo que es la estructura se menciona que todo está dado por el organigrama y las formas de

jerarquización que tenga la empresa; en cuanto a la cultura organizacional informativa, esta implica partir de la descripción de las características de las personas que trabajan en los medios de comunicación, y además de ser conscientes del estrés que se maneja en estos medios, dado por la competitividad, y también por el nivel de satisfacción o insatisfacción de los empleados.

Se concluye:

“lo periodístico y lo administrativo son dos determinantes en la empresa periodística, que son dos conceptos que se oponen y al mismo tiempo se integran para dar cumplimiento a los objetivos planteados. La comunicación debe ser una acción permanente y planificada que permita el acompañamiento de las personas en todos los niveles de la organización para administrar la función específica de la empresa informativa, comunicar” (Velásquez, S. 2006).

Por otra parte, se encuentra el artículo denominado Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). Realizado por Pérez. G., Jiménez. L., Romo. G. (2016) Universidad Libre de Cali, Colombia. Cuyo objetivo es “demostrar teóricamente la importancia del Liderazgo Transformacional para enfrentar los problemas y retos derivados del cambio en la gerencia universitaria”. Este artículo presenta el resultado de un estudio cuantitativo, racional y positivista, cuya metodología implementada fue la aplicación del Inventario de Prácticas del Liderazgo de Kouzes y Posner -IPL.

De este artículo se concluye lo siguiente:

“los expertos coinciden en que la gerencia universitaria requiere de líderes que faciliten y potencien procesos de adaptación al cambio y la transformación exigida en la universidad en el actual contexto global, es decir, de un líder transformacional que se

apoye en características tales como brindar aliento, inspirar una visión compartida, servir de modelo, desafiar los procesos y por sobre todo, habilitar a los subordinados para actuar y propiciar la transformación universitaria, tal y como lo propone el modelo de Kouzes y Posner (2005). Por lo que se valida y acepta la Hipótesis HI: El liderazgo transformacional en la gerencia universitaria afecta positivamente el desempeño de la universidad” (Pérez. G., Jiménez. L., Romo. G., 2016).

Finalmente, a nivel local en la ciudad de Popayán, fue limitada la búsqueda, sin embargo, se halló el siguiente artículo denominado Características de liderazgo de las áreas directivas de la fundación universitaria de Popayán durante el año 2016. Realizado por Maya. S., Córdoba. Y., (2017) Universidad Católica de Manizales, Caldas. Tiene por objetivo “Determinar las características de liderazgo de las áreas directivas de la Fundación Universitaria de Popayán durante el año 2016”. El método de investigación es de tipo cuantitativo y se utilizó como instrumento el cuestionario multifactorial de liderazgo, la muestra fue de 8 directivos de la alta dirección de la Fundación universitaria de Popayán.

De lo anterior se concluye lo siguiente:

“Se considera que la deficiencia en la realización de los procesos de autoevaluación institucional en la Fundación Universitaria de Popayán, pueden estar determinados por las conductas y comportamientos erróneos que se tiene frente a los proceso de evaluación de los diferentes procesos organizacionales, pero esto está estrechamente relacionado con cómo se ejerce el liderazgo en especial desde la alta dirección hacia los niveles descendentes, dificultando la ejecución de los procesos por la incoherencia y dificultades en la comunicación que se tiene en estos niveles. Lo cual

consideremos que puede repercutir en todas las áreas de la institución tanto en las misionales, académicas como de apoyo” (Maya. S., Córdoba. Y., 2017).

### **Contextualización**

Para la presente investigación se trabajó con el personal adscrito de la emisora Radio Súper Popayán, que está conformada por 19 colaboradores de diferentes áreas, tales como: periodistas, locutores, personal de redacción, administrativos, transmisores y oficios varios, de los cuales para la investigación se trabajó con una muestra de 15 colaboradores que cumplan con los criterios de inclusión. Además se resalta, que la emisora no cuenta con personal encargado del área de recursos humanos, siendo muchas veces el gerente quien se encarga de los procesos de selección.

La emisora se caracteriza por tener un espíritu investigativo, donde su mayor interés es actualizar a la ciudadanía sobre aquello que acontece en su entorno, se encuentra ubicado al sur de Colombia en el departamento del Cauca, ciudad de Popayán en la Carrera 8 #5-41 Centro histórico de Popayán, se sintoniza en la frecuencia AM (1070), y actualmente se encuentra posicionado en el primer puesto de emisoras de noticias a nivel Popayán y departamento del cauca; lo que le ha permitido obtener varios reconocimientos.

Además, se visualiza “para el 2015 superar en crecimiento los ítems generales de radio Súper Popayán, mantener el liderazgo en el departamento del cauca y seguir siendo el primer medio de comunicación de radio. El éxito se mantendrá como el gran objetivo” (visión, 2014); y tiene como misión que “a través de la gestión profesional de ética y objetividad, informar, divertir comunicando con base en el respeto hacia los clientes como externos como internos” (misión, 2014).

Por último, el objetivo es mantener el ranking de los primeros puestos a través de los lineamientos que maneja la organización, tales como el tema de noticias, la veracidad de la información, el equilibrio y el acatamiento de la directriz.

### **Justificación**

La presente investigación se centró en diagnosticar los aspectos característicos y prevalentes del liderazgo transformacional centrado en los líderes presentes en la emisora que aportan positiva o negativamente a la construcción del clima organizacional, ya que se ha podido evidenciar que son pocas las investigaciones acerca de este tema a nivel local; generando ese factor innovador, puesto que será un trabajo que llevará a la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN y a la facultad de psicología a ampliar el foco de atención y su componente organizacional a un área que es poco conocida como son los medios de comunicación, y brindar conocimiento sobre la importancia del liderazgo transformacional en la organización radial. De esta forma se permitió conocer la percepción del clima organizacional en la emisora Radio Súper Popayán a través de relatos de acontecimientos vitales (estudio de caso).

En cuanto a la pertinencia disciplinar, este proyecto aporta a la universidad porque como profesionales estamos poniendo en acción y en práctica los conocimientos aprendidos en una organización que requería de nuestros servicios y que dichos servicios estaban dentro de las competencias, como son los conocimientos del comportamiento organizacional, clima laboral y liderazgo; así mismo, en cuanto a la relevancia social se aportan nuevos conocimientos sobre los modelos y características del liderazgo, lo que permite un crecimiento en los objetivos planteados.

Para ello, se proyecta identificar el tipo de liderazgo existente en la organización mediante la aplicación de la prueba MLQ, de igual manera, conocer las situaciones que aqueja al

personal, ya sea de forma positiva o negativa y que por ende afecta al clima organizacional, esto a partir de la aplicación de la prueba EDCO, que permitirá establecer lo anteriormente mencionado.

Por otra parte, uno de los puntos a favor de la presente investigación es que cuenta con personal capacitado para afrontar el nuevo reto, además, de contar con el apoyo de la emisora Radio Súper Popayán quien brindó el espacio y el personal para trabajar de la mano con ellos; contando con lo necesario para el alcance de los objetivos planteados.

Dicho lo anterior, para que exista un ambiente laboral sano (clima organizacional) se debe partir desde la percepción individualizada de los trabajadores con respecto a los múltiples estímulos que actúan sobre ellos y estos como definen lo que será su ejercer laboral.

“el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen, de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización” (Brunet, J. 1951, p.16).

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Diagnosticar los aspectos característicos y prevalentes del liderazgo, que aporta positiva o negativamente a la construcción del clima organizacional de la emisora Radio Súper Popayán durante el II período 2019 – I período 2020.

### **Objetivos específicos.**

Caracterizar las variables del clima organizacional que afectan positiva o negativamente a la emisora Radio Súper Popayán.

Identificar el tipo de liderazgo existente en la emisora Radio Súper Popayán.

Establecer a partir de relatos acontecimientos vitales que han marcado la percepción de los colaboradores en torno al liderazgo.

Delimitar los lineamientos que caractericen y favorezcan el liderazgo transformacional en la emisora Radio Súper Popayán.

### **Referente Conceptual**

Para la elaboración del referente conceptual se tuvo en cuenta temas claves a tratar: liderazgo transformacional, liderazgo organizacional, perfil de liderazgo transformacional, clima organizacional y calidad de vida, que son relevantes y necesarios para el apoyo teórico que sustentará la presente investigación.

Para iniciar se abarco el tema de liderazgo transformacional siendo este uno de los conceptos pilares de la presente investigación, dicho lo anterior se resalta que este concepto es definido por Bass, (1985) como aquel en que “el liderazgo transformacional puede llevar a los seguidores a desempeños por encima de lo esperado”, permitiendo que los seguidores puedan intercambiar ideas que permitan el poder alcanzar metas dentro de la organización teniendo como base al menos uno de los cuatro componentes que se enmarcan en el liderazgo transformacional.

Dentro de los componentes del liderazgo transformacional encontramos que este debe ser de tipo carismático, puesto que la persona que va a ejercer como líder debe tener en cuenta que el será un modelo a seguir dentro de la organización, tienen en cuenta la motivación inspiradora que se debe generar con las personas que están a su alrededor, fortaleciendo y estimulando el trabajo en equipo, donde “el liderazgo carismático y el liderazgo inspirador usualmente forman un solo factor llamado liderazgo carismático- inspirador” (Bass, 1995. P.76).

Seguidamente el líder transformacional debe manejar la motivación intelectual, que se refiere a que el líder estimule los esfuerzos de sus seguidores, con el fin de incrementar la innovación y la creatividad de los colaboradores dentro de las organizaciones, para que de este modo los colaboradores puedan generar cuestiones, pero también soluciones a las diferentes situaciones que se presentan en la organización.

Los líderes transformacionales además ponen atención en las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de los seguidores; creando nuevas oportunidades de aprendizaje basadas en un clima de apoyo por parte del líder y de los demás seguidores.

En este orden de ideas, se abordó el tema de liderazgo organizacional que es definido como un proceso de influencia social que está determinado por los objetivos de la organización, que promueve conductas en pro del alcance de dichos objetivos, influenciando a la vez el mantenimiento de la cultura y del grupo en sí (Erkutlu, 2008, P. 16). Es decir, que el líder organizacional es el encargado de motivar y de hacer sentir a los colaboradores ese grado de motivación, ya sea en equipo o individualmente teniendo en cuenta las habilidades que posee cada uno para el mejoramiento de la organización, generando así, un clima organizacional sano logrando que cada uno de los colaboradores realice sus tareas de manera eficaz, guiados hacia un mismo norte, en el cumplimiento de las metas en cuanto a producción.

De igual manera, el perfil de liderazgo transformacional aporta grandes contribuciones a la presente investigación siendo esta otra de las variables que se indagaron, que como bien se conoce no tiene un autor en específico puesto que un perfil es una construcción que se establece a partir de la necesidad que presente la organización.

Por consiguiente, Giovanni Espinoza (2006), plantea “no pretendo ser exhaustivo con respecto a sus características, pero sí haremos énfasis en las principales actitudes que deben tener los dirigentes cuyo objetivo es tener el calificativo de transformacional”.

A continuación, se retoman cada una de las actitudes a tener en cuenta:

“la primera es que el dirigente debe tener un conocimiento sobre sí mismo, que le permita conocer sus motivaciones, entendiendo que de una u otra forma su actuar genera un impacto en la conducta de sus colaboradores, provocado de esta forma el cambio en su organización, además de ello el líder debe procurar que siempre se esté en ese equilibrio entre lo que piensa, dice, hace, para no crear fallas en la forma en cómo se desarrolla dentro de la empresa, también ser flexible para adaptarse y el poder transformar a su empresa.

El líder transformacional tiene como norma aprender y estar en esa constante actualización de saberes siendo proactivo, para que su organización se vaya transformando y se obtengan mejores resultados en cuanto a la competitividad, reconociendo los esfuerzos, y el compromiso para el mejoramiento constante, para que de esta forma pueda tener la capacidad de reforzar conductas y de premiar estas conductas en sus colaboradores, dando a conocer estos aspectos deseados con los demás colaboradores para que de esta forma se repliquen dentro de la organización para la consecución de logros y metas propuestas” (Espinoza,2006).

Finalmente, el líder desarrolla habilidades de experimentación, lo que implica nuevas formas de trabajar, confiando en los colaboradores para que exploren nuevas alternativas, relacionándolo con el factor de innovación aceptando las ideas que sus colaboradores le puedan brindar para la solución de problemas dentro de la organización; de este modo el líder se

convierte en un visionario, porque pueden percibir los procesos de evolución que se requieren y cuando es oportuno emprenderlos, teniendo audacia y prudencia en las toma de decisiones, siendo de este modo sensible para tratar estos temas con sus colaboradores y de este modo crear relaciones interpersonales estables dentro la organización.

Otra de las variables que se tuvieron en cuenta es el tema de clima organizacional, cuya definición puede variar según el autor, pero antes de definirla es importante resaltar que un clima demasiado rígido puede acarrear consecuencias negativas en cuanto a su producción y satisfacción laboral por parte de sus colaboradores. Ahora bien, según Brunet, (2005) “el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad”; dicho lo anterior, es evidente que el clima organizacional tiene la capacidad de influir positiva o negativamente en un individuo y este se verá reflejado en su comportamiento y por ende en su trabajo. Además de ello, se plantea que el clima organizacional posee tres variables implícitas, tales como:

“Las variables del medio que hacen alusión a la estructura y administración de los recursos humanos; también se encuentra las variables personales, como las aptitudes, actitudes y motivaciones y por último las variables resultantes que hacen referencia a la satisfacción y a la productividad de los colaboradores” (Brunet, 2005, p.20).

Así mismo, el clima organizacional encierra aspectos importantes, como lo son valores y las creencias de los colaboradores con respecto a lo que perciben, por tanto, el administrador, jefe o líder, deberán tener la capacidad de analizar y diagnosticar el clima de su organización, esto dado por tres razones según Brunet (2005), “podrá evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización,

además de sostener o implementar cambios y prever problemas que puedan surgir”. Así, el líder puede ejercer un mayor control sobre la influencia en el clima, de manera tal que pueda disponer lo más eficazmente posible a su organización a la satisfacción laboral en la realización de tareas.

Finalmente, como ultima variable y no menos importante, está la calidad de vida cuyo concepto puede llegar a tener variaciones de acuerdo con el autor, para el presente trabajo se retoma la premisa de la Organización Mundial de la Salud quien la define de la siguiente manera:

“Es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto que está influido por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con el entorno” (OMS, 2019).

La anterior definición se enmarca desde el concepto de bienestar, donde lo que se pretende es el cumplimiento de las condiciones que ello implica como son: la equidad, seguridad, y la sostenibilidad en pro del beneficio de las personas; que para el caso de este trabajo que se encuentren inmersas en organizaciones radiales.

## **Metodología**

### **Método**

El diagnóstico del clima organizacional desde el liderazgo en la emisora Radio Súper Popayán se realizó a través de una investigación no experimental; el estudio es de diseño transversal pues los datos se tomaron en un tiempo determinado cuyo alcance es descriptivo por que busca determinar las características propias de un líder como agente de cambio en el clima organizacional de la emisora Radio Súper Popayán y describirlas de forma detallada.

En este sentido, se realizó la identificación y análisis de las características del liderazgo transformacional y su influencia ya sea positiva o negativa en la construcción del clima organizacional presente en la emisora Radio Súper Popayán.

### **Enfoque de investigación**

Esta investigación asume un enfoque cuantitativo basado en la obtención de los datos estadísticos y cuyos resultados se analizarán e interpretarán para obtener el diagnóstico de cómo el liderazgo periodístico influye ya sea de manera positiva o negativa en el clima organizacional de la emisora radio SÚPER POPAYÁN.

El enfoque cuantitativo según: Hernández, et al (2014) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brindar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase que parte de una idea que acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. (p. 4-5).

### **Técnicas**

Para la recolección de información dentro de un contexto, es elemental utilizar técnicas e instrumentos que permiten clarificar y comprender el proceso investigativo, ya que este analiza las diferentes necesidades que se presentan en los grupos o comunidades.

Ahora bien, las técnicas que se llevan a cabo en este proyecto de investigación son las siguientes:

**Estudio de caso.** Para el desarrollo del estudio de caso se tuvo en cuenta las vivencias del colaborador más antiguo de la organización, esto con el fin de identificar qué tipo de situaciones se presentan en la organización y, su perspectiva de cómo se va implementado el liderazgo para la solución de dichas situaciones, y a partir de allí, identificar las características del liderazgo que

deben poseer los colaboradores para dar paso a la construcción de un perfil de cargo orientado hacia el liderazgo transformacional.

Estableciendo, además, en los colaboradores de la empresa conocimientos sobre qué es el liderazgo transformacional y como este puede mejorar el clima organizacional, de este modo, obtener mejores resultados en el desempeño laboral.

Finalmente, es relevante establecer a través del estudio de caso, la apertura a nuevos campos de acción para la psicología, puesto que, es una investigación que se llevó a cabo en medios de comunicación radial.

**Observación.** Consiste en observar un fenómeno específico dentro de un grupo de individuos inmersos en un contexto, para obtener información y registrarla en un diario de campo para posteriormente analizarla (Bautista, 2011).

Dicho lo anterior, el tipo de observación utilizada en esta investigación fue la observación participante, que es una técnica de recogida de información que consiste en observar a la vez que participamos en las actividades del grupo que se está investigando; con el fin de conocer los diferentes factores que se evidencian en la organización tales como datos generales, su infraestructura y las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

La observación participante es el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades” (Kawulich, 2005, p.56). Llevando a que “Los observadores participantes entran en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes” (Taylor y Bogdan, 1987, p.45).

## **Instrumentos**

Uno de los instrumentos que se utilizó en este estudio para la recolección de información fue el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); consiste en identificar el tipo de liderazgo existente en la organización teniendo en cuenta el estilo de liderazgo transformacional y transaccional.

Dicho lo anterior, el instrumento evalúa la existencia del liderazgo transformacional que es un estilo que permite dar paso a los procesos de influencia por parte de los líderes a sus seguidores, encontrándose en la búsqueda constante de optimizar el desarrollo y potencializar tanto a nivel individual y grupal dentro de la organización. Para ello se tiene en cuenta unas subcategorías referentes a este tipo de liderazgo como son: influencia idealizada (atributos y comportamientos), atributos idealizados (IA), comportamientos idealizados (IB), motivación inspiradora (IM), estimulación intelectual (IS), consideración individual (IC).

Así mismo, otro de los estilos de liderazgo que se evalúa es el transaccional, donde los líderes muestran comportamientos más hacia lo transaccional constructivo, pero también hacia lo correctivo; donde el primero se denomina recompensa contingente y el segundo se denomina gestión por excepción. Además, este estilo de liderazgo permite definir expectativas y promover el desempeño. De igual modo, se tienen en cuenta unas subcategorías de evaluación: Recompensa contingente (Cr) aclara las expectativas y ofrece reconocimiento cuando se alcanzan los objetivos, gestión por excepción: activo (Mbea), comportamiento pasivo / evitante, gestión por excepción: pasiva (mbep) y Laissez-faire (lf). Prueba que será aplicada a todo el personal de la organización.

En este orden de ideas otro de los instrumentos a utilizar en el presente estudio es la escala de clima organizacional (EDCO), que consiste en observar el clima organizacional, desde una concepción más amplia donde se evidencian las actitudes de los colaboradores, las conductas

que de una u otra forma están influidas por algo más que la disposición y la habilidad personal, puesto que las organizaciones son las que influyen en las actitudes y conductas de los individuos.

En cuanto a la medición del clima organizacional, este se estipula como el esfuerzo por lograr medir la esencia, la atmósfera, el tono, la personalidad y el ambiente interno de las organizaciones; aunque, se genera gran controversia por el medir el clima en su forma significativa, por lo que se obtiene percepciones de los miembros y estos pasan a ser la constitución auténtica de la descripción del ambiente interno. Por ende, la tendencia a medir el clima va argumentado que las diferencias pueden significar algo importante dentro de la organización.

Esta es una escala tipo Likert, es decir consta de varios ítems que son de cierto modo relevantes para la evaluación, donde los participantes marcan la respuesta que vaya de acuerdo con sus percepciones, prueba que será aplicada a todo el personal de la organización.

### **Población**

Se define como el conjunto de personas participantes en cierta investigación que poseen características similares como la edad, etnia, estatura, religión entre otras, en la cual se estudian diferentes aspectos relacionados con el modo de vida y cultura (Lerma, 2009).

De esta manera la emisora Radio Súper Popayán, tiene un universo poblacional total de 19 colaboradores, que se encuentran ubicados en la ciudad de Popayán, una población de 17 colaboradores y una muestra de 15 participantes, que manejan el área de periodismo, investigación y análisis.

La muestra utilizada cuenta con los siguientes criterios:

**Criterios de inclusión.** Personal con mínimo 6 meses de antigüedad laborando en la organización, que realicen labores de periodismo, investigación y análisis.

**Criterios de exclusión.** Cargos administrativos y operativos básicos.

### **Aspectos éticos**

Los lineamientos éticos hacen referencia a las acciones éticas de las profesionales encargadas de la investigación a fin de asegurar las buenas prácticas dentro del ejercicio investigativo y la responsabilidad ética y profesional de la investigación. De acuerdo con las disposiciones legales dadas en Colombia en relación con el código ético del Psicólogo (2000) “Los psicólogos se comprometen a respetar y adherir a los principios establecidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Buscan que su actividad profesional se caracteriza por la responsabilidad, la competencia, la integridad y la imparcialidad” (p.212). Para este trabajo de grado se concretan los siguientes lineamientos: el consentimiento válido e informado, el retorno de la información, la responsabilidad ética de los investigadores, y por último la confidencialidad y anonimato.

Primero; el consentimiento válido e informado: Este se refiere a que la persona a entrevistar sea informada de los alcances de la investigación y otorgue su aprobación autónoma y voluntaria; Segundo, el retorno de la información se refiere a que al final de la investigación; los resultados, las conclusiones, y sugerencias obtenidas en todo el proceso de la investigación sea suministrada a los sujetos participantes; Tercero la responsabilidad de los investigadores se refiere al compromiso que tiene el investigador con la sociedad y la población que ha sido sujeto de su investigación; Cuarto Confidencialidad y anonimato este está dentro del trato a los participantes en la investigación donde se ha de afirmar la confidencialidad y el anonimato, por medio de asegurar la privacidad de la información y la seguridad de la intimidad y el secreto profesional. Finalmente se ha de tener en cuenta: Los derechos y bienestar de los participantes, riesgos y beneficios de la investigación.

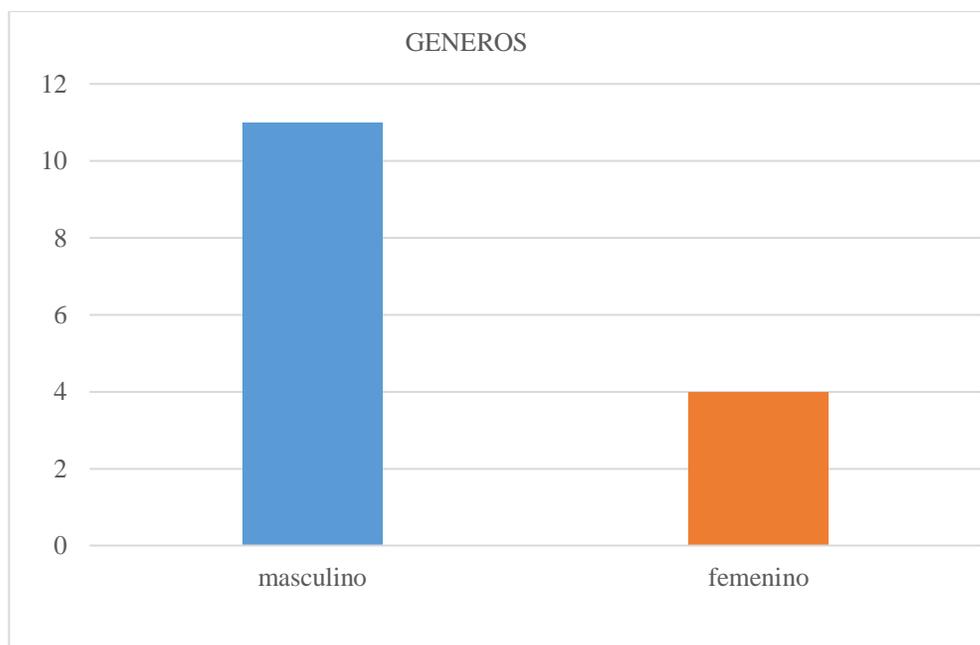
## Resultados

Una vez finalizada la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados y en cumplimiento de los objetivos. Se analizó la prueba de clima organizacional EDCO la cual consta de 40 ítems, cuyas posibilidades de respuesta van de 1 a 5, y su valoración dependerá de la variable que evalué.

Dicho lo anterior, en un primer momento los resultados se analizaron de acuerdo con las percepciones positivas con un puntaje alto y en un segundo momento aquellas percepciones que, aunque puntuaron alto se encuentran por debajo de las demás variables, las cuales pueden ser tenidas en cuenta para próximos procesos de intervención.

Al obtener los datos sociodemográficos de los colaboradores de la emisora Radio Súper Popayán, se evidencia que, en cuanto al género masculino hay un total de 11 colaboradores y femenino un total de 4, siendo la población masculina quien mayor presencia tiene en la organización.

Grafica 1. Rango de edades y género.

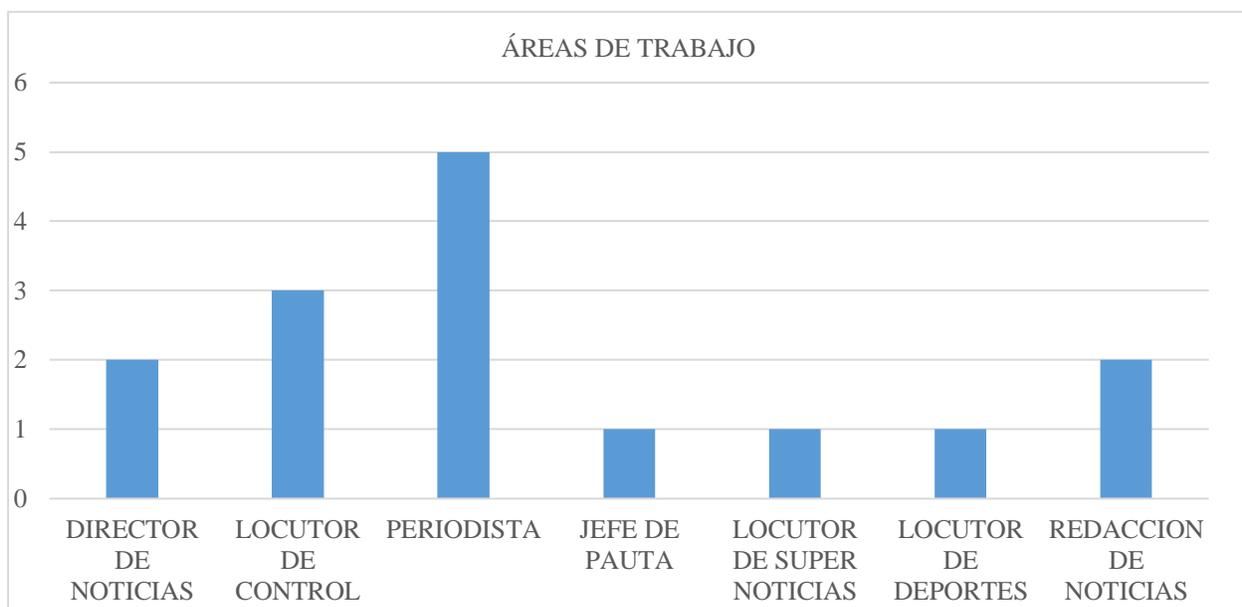


*Rango de edades y genero/prueba EDCO/elaboración propia.*

De igual manera se identificó que los colaboradores comprenden un rango de edades que van desde los 23 hasta los 58 años de edad, así mismo, se estableció que el colaborador más antiguo en la organización lleva laborando 25 años, motivo por el cual este colaborador será el entrevistado para trabajar el estudio de caso; y el colaborador con menos antigüedad tiene 6 meses de vinculación cumpliendo con los criterios de inclusión.

Y en cuanto a las áreas de trabajo se obtiene la siguiente caracterización:

Grafica 2. Áreas de trabajo.



*Áreas de trabajo/prueba EDCO/elaboración propia.*

Para mayor claridad, en la tabla anteriormente señalada se logra identificar que en la emisora Radio Súper Popayán el área de trabajo con mayor número de colaboradores es la dependencia de periodistas y el área con menor número son jefe de pauta, locutor de súper noticias y locutor de súper deportes.

Ahora bien, en primera instancia una de las pruebas aplicadas al personal de la emisora Radio Súper Popayán, fue la escala de clima organizacional, en sus siglas EDCO, que se utiliza para medir el clima organizacional (percepciones) de las empresas, entendiéndose esté; como el

grupo de características que distinguen a una organización y que a su vez la hace diferente a las demás organizaciones y que de una u otra forma puede influir en la conducta de los miembros de la organización. (Prueba EDCO).

Para la medición del clima organizacional se tienen en cuenta 8 variables:

Tabla 1. Escala de clima organizacional, resultados e interpretación.

<b>VARIABLES</b>	<b>EVALÚA</b>	<b>PUNTUACIÓN VARIABLE CLIMA</b>
<b>Relaciones interpersonales</b>	Grado en que los empleados se ayudan entre sí, y a su vez sí sus relaciones son respetuosas y consideradas.	22
<b>Estilo de dirección</b>	El grado en que los jefes apoyan, acompañan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.	20
<b>Sentido de pertenencia</b>	El grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, ese sentimiento de compromiso, responsabilidad y su relación con los objetivos.	21
<b>Retribución</b>	La equidad en cuanto a los beneficios derivados del trabajo.	22
<b>Disponibilidad de recursos</b>	El nivel en que los empleados cuentan con la información, equipos y aporte requerido de otras personas y/o dependencias para la realización del trabajo.	19
<b>Estabilidad</b>	El grado en que los empleados observan en la organización claras posibilidades de pertenencia y consideran que a las personas se les conserva o despide con un criterio justo.	22
<b>Claridad y coherencia</b>	La claridad que brindan los altos directivos sobre el futuro de la empresa en cuanto a las metas y los programas de las áreas de la alta gerencia.	19
<b>Valores colectivos</b>	El nivel que perciben en el medio interno, cooperación, responsabilidad y respeto.	20

*Escala de clima organizacional/ prueba EDCO/ resultados e interpretación/elaboración propia.*

Tabla 2. Valores de variables y valor clima organizacional.

VALOR TOTAL VARIABLES		VALOR CLIMA ORGANIZACIONAL	
1 -- 8	BAJO	40 -- 93	BAJO
9 -- 16	MEDIO	94 -- 147	MEDIO
17 -- 25	ALTO	148 -- 200	ALTO

*Valores de variables y valor clima organizacional/prueba EDCO/elaboración propia.*

El instrumento permite evaluar en puntos que van de 1 a 25, donde se entienden ya sea como bajo, medio o alto, y a su vez el valor de clima organizacional se encuentra entre los rangos de 40 a 200 puntos que de igual manera puntúan bajo, medio y alto.

Ahora bien, teniendo en cuenta la gráfica de valor de clima organizacional de la percepción positiva y negativa, se evidencia que la percepción positiva tiene un puntaje de 82, que equivale a un total de 7 colaboradores.

Tabla 3. Valor clima organizacional, percepción negativa y percepción positiva.

VALOR DE CLIMA ORGANIZACIONAL	PERCEPCIÓN NEGATIVA DEL CLIMA	PERCEPCIÓN POSITIVA DEL CLIMA
166 PUNTOS	83 PUNTOS	82 PUNTOS

*Valor clima organizacional, percepción negativa y percepción positiva/ prueba EDCO/ elaboración propia.*

Por tanto, y para dar cumplimiento al primer objetivo, se establece que las variables que afectan positivamente a la emisora Radio Súper Popayán son las 8 variables en general, puesto que puntúan por encima de 17, sin embargo, cabe destacar que solo dos de estas variables poseen un puntaje por debajo de las demás (detalle del análisis se verá más abajo), encontrándose en el límite, ahora bien, a pesar de que la organización arroja resultados altos en cuanto a su medición, la percepción en este caso se muestra 50% positiva y 50% negativa.

El valor de clima organizacional obtenido en la prueba es de 166 puntos lo que nos indica una relación alta con un clima organizacional positivo que se encuentra en un nivel alto, entendiéndose este como un clima organizacional favorable.

En cuanto a las puntuaciones de cada variable se encuentra lo siguiente:

Relaciones interpersonales el valor que se identifica dentro de la escala aplicada a los colaboradores de la emisora es de 22 puntos, que es un valor alto lo que nos indica que los empleados se ayudan entre sí, y a su vez sus relaciones son respetuosas y consideradas, lo que ayuda a fomentar un clima organizacional favorable.

La variable de retribución arroja un puntaje de 22, que es un valor alto, el resultado muestra que posiblemente se viva un ambiente de equidad sin embargo esto será corroborado con la observación y el estudio de caso.

La variable de estabilidad arroja un valor de 22 puntos, con lo que se evidencia que los miembros de la organización cuentan con una percepción positiva frente a las normas y protocolos internos que también pueden ser políticas de convivencia y que a la hora de tomar decisiones que afectan directamente la calidad de vida de las personas dentro de la organización.

Así mismo, la variable, sentido de pertenencia muestra un valor de 21 puntos, lo que da a entender que los miembros de la organización sienten apropiación relacionada con, ese sentimiento de compromiso, responsabilidad y su relación con los objetivos.

Continuando con los resultados por cada variable se logra identificar que en el estilo de dirección la puntuación fue de 20, indicando que los colaboradores de la emisora Radio Súper Popayán sienten el apoyo, la compañía y el estímulo de sus jefes haciéndolos participes en su entorno organizacional.

De la misma manera en la variable valores colectivos se identifica un puntaje de 20, lo que significa alto dentro de la escala de medición, indicando que los colaboradores perciben a su organización con un ambiente de cooperación, responsabilidad y respeto.

Por otra parte, la disponibilidad de recurso arroja un puntaje de 19, identificándose que los empleados cuentan con nivel promedio en cuanto a la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y/o dependencias para la realización de los trabajos. Sin embargo, durante el proceso de observación participante se logra identificar que, aunque se sienten satisfechos o la percepción es positiva, siguen presentando dificultades frente a los recursos físicos, materiales y humano para el óptimo desarrollo de sus actividades. (Recursos de equipos, consolas, infraestructura, y personal para cubrir todas las áreas)

Como última variable, se encuentra claridad y coherencia en la dirección con un valor de 19 puntos, lo que indica que hay una posible claridad en la parte de las normas, la parte de decisiones de gerencia. Sin embargo al estar con un puntaje muy próximo a la media se pueden presentar dificultades y/o malentendidos frente a la toma de decisiones.

Siguiendo con la presentación de resultados, el Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000), es un instrumento cuya estructura involucra nueve variables que pertenecen a tres dimensiones que son: Liderazgo Transformacional, Transaccional, Laissez – Faire, (no liderazgo). Además, el cuestionario incluye variables que evalúan actitudes organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional. Este instrumento es uno de los más usados para medir el liderazgo en el campo de la psicología de las organizaciones.

En este sentido, se hace importante mencionar la definición de liderazgo Transformacional, el cual busca estimular la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y

se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Por otro lado, se entiende por Liderazgo Transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo, en la existencia de una relación costo–beneficio.

Finalmente, cabe aclarar que el Cuestionario Multifactorial De Liderazgo (MLQ) no está diseñado para etiquetar a un líder como Transformacional o Transaccional, es más apropiado para identificar características en un líder o un grupo de líderes que por ejemplo sea más Transformacionales o menos Transaccionales con referencia a la emisora Radio Súper Popayán.

A continuación se mostraran los resultados en tablas para mayor claridad y lectura de las mismas.

Grafica 3. Categorías liderazgo transformacional resultados gráficos.



*Categorías liderazgo transformacional/ resultados gráficos/ prueba MLQ/ elaboración propia.*

Tabla 4. Categorías Liderazgo transformacional, resultados.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
Variable	Puntaje	Que significa
<b>Influencia idealizada (atribuida)</b>	2	Se sugiere fortalecer algunas características que permitan generar orgullo en los colaboradores y mayor empatía hacia sus necesidades, ir más allá del interés propio, de tal manera que se dé una sensación de poder y confianza, lo que permitirá finalmente el

		logro de admiración y respeto por parte de sus seguidores, características propias del liderazgo transformacional.
<b>Influencia idealizada (comportamiento)</b>	3	Muestra que se debe potenciar la expresión de los valores y creencias más importantes, enfatizándose en compartir la misión organizacional, fomentando la importancia de un sentido colectivo de la misma.
<b>Motivación inspiracional</b>	3	Muestra que se debe potenciar la expresión de los valores y creencias más importantes, enfatizándose en compartir la misión organizacional, fomentando la importancia de un sentido colectivo de la misma.
<b>Estimulación intelectual</b>	3	Se infiere que el líder requiere estimular el esfuerzo de sus colaboradores para ser innovadores y creativos en la resolución de problemas.
<b>Consideración individualizada</b>	2	Indica que posee una carente capacidad de considerar las necesidades, habilidades y aspiraciones de los miembros de su equipo.

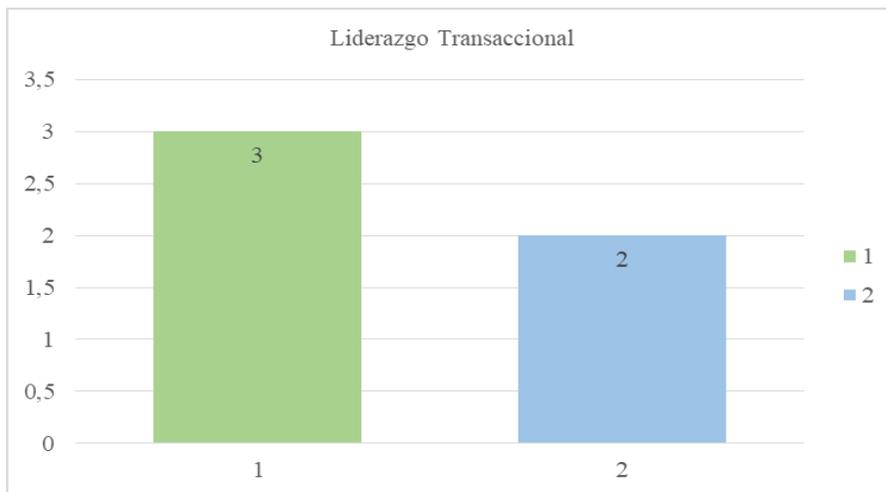
*Categoría liderazgo transformacional / resultados / prueba MLQ/ elaboración propia.*

Tabla 5. Categoría liderazgo transaccional, resultados.

<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>		
<b>VARIABLES</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>QUE SIGNIFICA</b>
<b>Recompensa contingente</b>	3	Permite identificar que el líder valora el esfuerzo de sus colaboradores, dando reconocimiento cuando se alcanzan los objetivos propuestos por la institución.
<b>Gestión por excepción (activa)</b>	2	Se evidencia que el líder centra su atención en los errores, quejas o fallas en el cumplimiento de las metas o estándares establecidos.

*Categoría liderazgo transaccional/ resultados / prueba MLQ/ elaboración propia.*

Grafico 4. Categorías liderazgo transaccional, resultados gráficos.



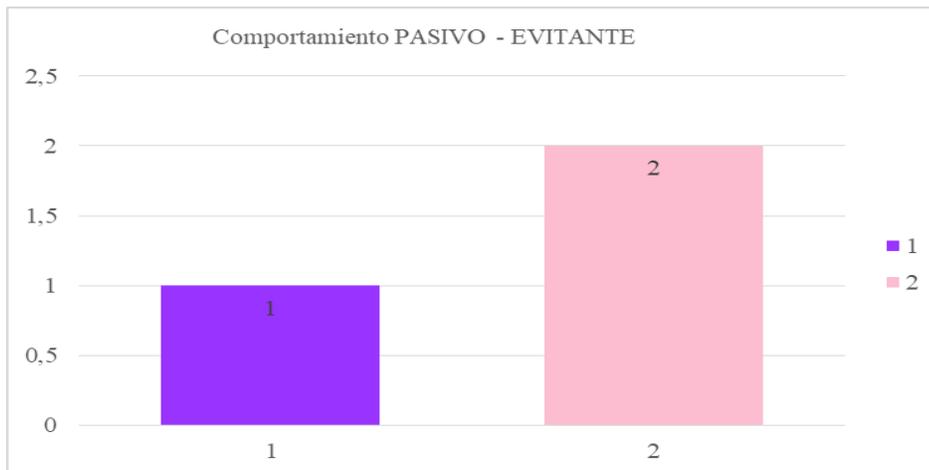
*Categorías liderazgo transaccional/ resultados gráficos/ prueba MLQ/elaboración propia.*

Tabla 6. Categorías comportamiento pasivo evitante, resultados.

COMPORTAMIENTO PASIVO / EVITANTE		
Variables	Puntaje	Que significa
<b>Gestión por excepción (pasiva)</b>	1	Mostrando que el líder interfiere en una problemática antes de que esta se vuelva más seria, lo que podría llegar a afectar los resultados deseados y las metas trazadas, por lo que se recomienda fortalecer su liderazgo para no evitar involucrarse cuando surgen problemas importantes, y para tomar decisiones a tiempo, no retrasando, de esta manera, la respuesta a la búsqueda urgente.
<b>Laissez-Faire</b>	2	Lo que evidencia que existe una tendencia del líder en evitar involucrarse cuando surgen problemas importantes, y tomar decisiones a tiempo, lo que llegaría a retrasar la respuesta a la búsqueda urgente.

*Categorías comportamiento pasivo evitante/ resultados e interpretación/ prueba MLQ/ elaboración propia.*

Grafico 5. Categorías comportamiento pasivo evitante, resultados gráficos.



*Categorías comportamiento pasivo evitante / resultados gráficos/ prueba MLQ/ elaboración propia.*

Tabla 7. Categorías resultado de liderazgo, resultados.

RESULTADOS DE LIDERAZGO		
Variable	Puntaje	Que significa
Esfuerzo adicional	3	Evidencia que el líder percibe que tiene el método adecuado para lograr que los colaboradores hagan más de lo que se espera, generar en los demás el deseo por alcanzar el éxito y aumentar la disposición para realizar un esfuerzo mayor para el logro de los objetivos.
Efectividad	3	Esto permite analizar que el líder potencializa su efectividad en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los demás para, de esta manera, representar una figura de autoridad superior, cumpliendo, así, con los requisitos organizacionales, dirigiendo a su grupo de manera efectiva.

Satisfacción con el liderazgo	3	Se observa que el líder percibe que le hace falta potenciar su método de liderazgo, con el fin de generar la satisfacción de sus colaboradores, así como trabajar con otros de manera satisfactoria.
-------------------------------	---	--

*Categorías resultado de liderazgo / resultados e interpretación/ prueba MLQ/ elaboración propia.*

Grafica 6. Categorías resultados de liderazgo, resultados gráficos.



*Categorías resultados de liderazgo/ resultados gráficos/ prueba MLQ/ elaboración propia.*

Para concluir, en cumplimiento del segundo objetivo, se puede evidenciar que en la emisora Radio Súper Popayán existe una gran tendencia hacia el liderazgo Transformacional, en el cual los líderes y sus seguidores se elevan entre sí a niveles más altos de moral y motivación, con características como: ser un modelo de integridad y justicia, establecer metas claras, tener la capacidad de alentar y motivar a los demás y finalmente, proporcionar apoyo y reconocimiento, aunque se recomienda seguir fortaleciendo los aspectos anteriormente mencionados, con el fin de establecer un liderazgo óptimo para el desarrollo personal y organizacional.

Finalmente, se realizó el estudio de caso en las instalaciones de la emisora Radio Súper Popayán, con el fin de profundizar más en el tema del clima organizacional y el liderazgo; enfocándolo desde la perspectiva del trabajador frente al liderazgo y este como afecta el clima en

la emisora. Para ello se eligió al empleado que llevara más antigüedad laborando dentro de la emisora Radio Súper Popayán, quien se desempeña como periodista y lleva ejerciendo 23 años en la emisora. (*Ver anexo 6*).

A continuación, se presenta el análisis del estudio de caso en dos categorías, una que hace alusión a lo obtenido sobre el liderazgo transformacional y seguidamente los resultados obtenidos sobre liderazgo transaccional.

Tabla 8. Relatos de acontecimientos vitales que han marcado la percepción de los colaboradores en torno al liderazgo transformacional.

Liderazgo transformacional	Características presentes en la emisora	Características que favorecen el estilo de liderazgo transformacional
<p>Los líderes transformacionales ponen atención en las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de los seguidores; creando nuevas oportunidades de aprendizaje basadas en un clima de apoyo por parte del líder y de los demás seguidores.</p>	Persona entregada a sus empleados.	Motivación carismática
	Trabajo en equipo.	Motivación inspiradora
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Búsqueda de nuevas alternativas.</li> <li>* Es una persona receptiva y que toma en cuenta cada una de las propuestas o ideas que se plantean.</li> </ul>	Motivación intelectual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se preocupa por el personal y las condiciones de sus colaboradores.</li> <li>* Está en pro de mejorar las condiciones de trabajo.</li> <li>* Es esa persona que abre puertas.</li> </ul>	Atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de los seguidores

*Relatos de acontecimientos vitales que han marcado la percepción de los colaboradores en torno al liderazgo / características del liderazgo transformacional propuesto por Bass, 1995 / estudio de caso / elaboración propia.*

Tabla 9. Relatos de acontecimientos vitales que han marcado la percepción de los colaboradores en torno al liderazgo transaccional.

Liderazgo transaccional	Características presentes en la emisora	Características que favorecen el estilo de liderazgo transaccional
Los líderes muestran comportamientos más hacia lo transaccional constructivo, pero también hacia lo correctivo; donde el primero se denomina recompensa contingente y el segundo se denomina gestión por excepción. Además, este estilo de liderazgo permite definir expectativas y promover el desempeño.	Mantener siempre el estatus de la empresa, siendo esta una preocupación de los líderes con respeto a la sintonía, y los primeros lugares de ranking.	Aclara las expectativas y ofrece reconocimiento cuando se alcanzan los objetivos.
		Permite definir expectativas y promover el desempeño.
		Sabe como hablar con sus colaboradores para infundirles motivación.
	Se reconoce el trabajo de los colaboradores cuando su desempeño ha sido eficiente.	Las recompensas suelen tener efectos muy positivos en los trabajadores.
		Sabe como valorar el trabajo bien hecho.
		Ayuda a identificar a los empleados más capaces.
		Se basa en un beneficio mutuo.

*Relatos de acontecimientos vitales que han marcado la percepción de los colaboradores en torno al liderazgo / características del liderazgo transaccional/estudio de caso / elaboración propia.*

Al terminar la entrevista se corroboran las respuestas brindadas por el colaborador, lo que nos permite establecer que a partir de los relatos de acontecimientos vitales se puede conocer la percepción de los colaboradores con respecto al liderazgo, en este caso el liderazgo se manifiesta de una manera favorable, inclinándose hacia el liderazgo transformacional, el cual sobresale dentro de la emisora Radio Súper Popayán, por parte de los directivos y colaboradores, confirmando una vez más los resultados que ya se han obtenido en el análisis de las pruebas anteriormente aplicadas a los colaboradores.

## Discusión

A partir de los instrumentos implementados para identificar el tipo de liderazgo y su relación con la construcción del clima organizacional en la emisora Radio Súper Popayán, se logró identificar que en la emisora se presenta una tendencia hacia el liderazgo transformacional, siendo parte de sus características la motivación inspiradora, la motivación carismática, la motivación intelectual, y la atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de los seguidores, “el liderazgo carismático y el liderazgo inspirador usualmente forman un solo factor llamado liderazgo carismático- inspirador” (Bass, 1995. P.76).

“el liderazgo transformacional puede llevar a los seguidores a desempeños por encima de lo esperado”, permitiendo que los seguidores puedan intercambiar ideas que permitan el poder alcanzar metas dentro de la organización teniendo como base al menos uno de los cuatro componentes que se enmarcan en el liderazgo transformacional” (Bass, 1985).

Ahora bien, el liderazgo transformacional en la emisora resulta ser importante ya que debe haber un guía, un ejemplo, alguien que tome con prioridad todo lo relacionado a una organización en pro de ella, tomando el manejo ante situaciones adversas y haciendo que cada integrante ya no trabaje de manera individual ante los acontecimientos que se presenten en la organización si no que lo haga a nivel grupal, manejando una comunicación y una asertividad a la hora de tomar decisiones.

Para confirmar lo anteriormente mencionado, se llevó a cabo el análisis de los instrumentos utilizados (MLQ, EDCO, estudio de caso y rejilla de observación participante) donde la primera prueba consistía en la medición del liderazgo transformacional y transaccional, arrojando que los colaboradores consideran estar del lado de su líder, ya que hay comunicación

entre ellos, aporte de ideas para la construcción de proyectos en beneficio de la organización y hay una manera muy adecuada de que el líder se sienta satisfecho y agradecido con el desempeño de sus colaboradores.

“el liderazgo transformacional se da cuando el líder consigue que emerja la conciencia de los trabajadores, y que acepten el logro de la misión de la organización y se comprometan con él, dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo” (Bernard Bass, s.f.).

Actuando de una manera eficaz que refleja en el líder una visión transformadora ya que se espera de este, crear una atmosfera positiva entre los empleados y empleador, resaltando que su objetivo es muy claro y se basa en “transformar” no necesariamente por que algo este mal, si no para obtener mayores resultados interpersonales e intrapersonales que ayuden a la organización a desempeñarse mucho mejor obteniendo un crecimiento laboral exitoso y un percepción sana del clima organizacional que permita generar ambientes de trabajo óptimos para el desarrollo de las actividades correspondientes en el día a día.

Así mismo, en los resultados obtenidos en la prueba MLQ, se evidencio que las características del líder transformacional predominan dentro de la organización, es decir los colaboradores se sienten identificados con su líder, permitiendo el intercambio de ideas, además de ello, motiva de forma inspiradora a sus colaboradores para que alcancen cada una de las metas propuestas, ya que el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, p.20) lo que representa a su vez, un beneficio para la colectividad.

De igual manera, el liderazgo organizacional es definido como un proceso de influencia social que está determinado por los objetivos de la organización, que promueve conductas en pro del alcance de dichos objetivos, influenciando a la vez el mantenimiento de la cultura y del grupo en sí (Erkutlu, 2008, P. 16). Es decir, que el líder organizacional es el encargado de motivar y de hacer sentir a los colaboradores ese grado de motivación, ya sea en equipo o individualmente teniendo en cuenta las habilidades que posee cada uno para el mejoramiento de la organización, generando así, un clima organizacional favorable.

Es por esto, que es tan importante mencionar el clima organizacional, ya que en las empresas es una de las bases primordiales para mejorar y llevar a cabo la calidad y productividad de la empresa, según Brunet, (2005) “el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad” es decir, que el clima organizacional es un punto clave para el desempeño de una organización, ya que este se puede percibir identificando de alguna u otra manera la forma en la que está siendo afectada la organización y los puntos o variables que se deban mejorar.

Ahora bien, se debe resaltar que es la percepción del clima organizacional el que puede definir las características de un buen o mal ambiente laboral, influyendo positiva o negativamente en un individuo, evidenciando que si hay colaboradores aun trabajando en la organización, muchas veces es por cualquier otro tipo de interés menos por el de desempeñar bien sus actividades, ya que puede verse obligado a realizar sus labores por el bienestar económico, situación que se ve reflejada en su comportamiento y por ende en su trabajo, y es aquí en donde el rol del líder entra en juego, intentando minimizar aquellas situaciones que puedan desmotivar a sus colaboradores, y fortaleciendo la motivación por sus actividades a partir

de la valoración individual de desempeño de cada colaborador, incentivándolo a seguir creciendo profesionalmente.

En este sentido, hablamos de la segunda prueba realizada EDCO donde este arroja un resultado paralelo, deduciendo que hay un clima organizacional propicio en la emisora Radio Súper Popayán para el buen desempeño de las actividades y de las sanas relaciones interpersonales, según Brunet (2005), “podrá evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, además de sostener o implementar cambios y prever problemas que puedan surgir”. Cabe resaltar, que como en toda organización hay variables diminutas que deben ser corregidas para un mejor funcionamiento interno, pero aun así, se concluye que hay una participación y comunicación emotiva, asertiva y eficaz entre los colaboradores y líderes para la realización de tareas y ejecución de labores como organización.

Tal y como se logró establecer en las variables, el cual arroja resultados de un 50 % positivo y un 50% negativo, llegando a la conclusión que aunque hacen falta algunas cosas por mejorar como se menciona anteriormente, el clima organizacional en la emisora Radio Súper Popayán es favorable, lo que nos lleva a relacionarlo con el trabajo que ejerce el líder dentro de la organización.

De lo anterior, resulta necesario tener en cuenta la importancia de hacer alusión sobre los diferentes antecedentes que se plantean en el trabajo para dar respuesta a la pregunta problema y respaldar la investigación que se llevó a cabo, por lo tanto, se destacan tres estudios que afirman y argumentan de manera positiva el trabajo que se realizó; tal como refiere Cavallucci, O. (2015), en su investigación “El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras” donde se resalta la importancia de que exista una buena

comunicación entre el líder y los colaboradores, siendo así el líder un mediador y de esta manera lograr que haya una planificación de tareas y realización eficaz de ellas y también una solución inmediata a las diferentes situaciones que se presentan día a día, como se evidencia en la emisora Radio Súper Popayán, que ha sabido mantener una buena comunicación y así un evidente proceso de crecimiento a nivel general en la organización.

Por otra parte, Serrano. J., Portalanza. A. (2014), en su investigación “la Influencia del liderazgo sobre el clima laboral” corrobora que el comportamiento o la actitud que posea líder hacia los colaboradores es indispensable para el triunfo o fracaso de ellos o de la organización como tal, destacando que es el líder es el que vela por la mejora y cumplimiento de las metas de la organización, claro está, con ayuda de sus colaboradores teniendo en cuenta su trabajo asignado en cuya organización.

Además de ello, se destaca que el liderazgo es un desencadenante positivo para la construcción de un sano clima organizacional, en donde lo primordial son las percepciones que provoca el líder en los colaboradores, y es algo que se ha podido corroborar en la emisora Radio Súper Popayán, con la aplicación de la prueba EDCO, en donde los colaboradores tienen una buena relación entre si y hacia sus líderes, esto evidenciado además en el estudio de caso y a través de la observación participante, en donde se tiene al líder como aquella persona que les permite plantear ideas, y que les motiva para que continúen en la consecución de las metas, orientados hacia el bien común, y que así el liderazgo sea ejercido de manera eficaz, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad (Barroso y Salazar, 2010).

En este orden de ideas, Pérez. G., Jiménez. L., Romo. G. (2016), en su investigación “La Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia” se coincide en que los líderes deben facilitar y potenciar procesos de adaptación al cambio y a la transformación exigida dentro de dicha organización, es decir, “un líder transformacional que se apoye en características tales como brindar aliento, inspirar una visión compartida, servir de modelo, desafiar los procesos y por sobre todo, habilitar a los subordinados para actuar y propiciar la transformación”, tal y como lo propone el modelo de Kouzes y Posner (2005) “Que valida y acepta la Hipótesis HI: El liderazgo transformacional... afecta positivamente el desempeño de la universidad”

Teniendo en cuenta lo anterior, es de suma importancia dar conocer que por medio del estudio de caso llevado a cabo en la emisora al colaborador más antiguo, siendo este un instrumento de indagación voluntaria que tiene como objetivo entender aquellos momentos, situaciones o circunstancias que alguien requiere para llevar a cabo dicha investigación, se logró identificar y conocer los diferentes factores, situaciones o eventos que caracterizan y definen de alguna manera el liderazgo que ha venido impartiendo la emisora y que se mantiene hoy en día y sobre la percepción que se tiene acerca del clima organizacional con el que cuenta la empresa, mostrando una vez más que las características que posee su líder son sanas a la hora de aportar a la transformación o crecimiento de la emisora, partiendo de valores, y que además, comparte las ideas con sus colaboradores sobre la visión que tiene a largo, mediano o corto plazo, contando con ellos para la buena toma de decisiones

Finalmente, teniendo en cuenta la pregunta problema ¿Qué tan importante resulta ser el liderazgo transformacional en la emisora Radio Súper Popayán y como este a su vez se relaciona

con la construcción del clima organizacional? se puede mencionar que el liderazgo bien ejercido, conllevaría a la construcción favorable del clima organizacional, tal como se evidencia en la emisora Radio Súper Popayán, en donde el líder juega un papel importante hacia la realización de tareas y el buen desempeño de los colaboradores,

“El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones” (Burns, 1978).

Cabe resaltar una vez más, que el liderazgo ejercido en la emisora está orientado hacia lo transformacional, lo que daría respuesta al buen desempeño que ha tenido la emisora durante los últimos años y hacia la motivación y sentido de pertenencia que manifiestan los colaboradores frente a ella y por supuesto hacia sus líderes, quienes se muestran un ejemplo a seguir, cuya afirmación se da a través de la observación y las pruebas aplicadas en la emisora como se menciona anteriormente.

### **Conclusión**

Para efectos de mayor claridad se dará inicio a las conclusiones de la siguiente manera: primero, se dará respuesta a la pregunta de investigación, segundo, se concluye el primer objetivo planteado, tercero, la conclusión del segundo objetivo, cuarto, la conclusión al tercer objetivo, quinto, conclusión al cuarto objetivo y sexto una conclusión general.

Según los resultados obtenidos de los instrumentos, técnicas y los referentes teóricos, se logró concluir en primera instancia, que el liderazgo existente en la emisora Radio Súper Popayán es el liderazgo transformacional, entendido como, el liderazgo que se debe llevar a cabo

a partir de la motivación intelectual, haciendo referencia a que el líder estimula los esfuerzos de sus seguidores con el fin de incrementar la innovación y la creatividad de los colaboradores dentro de las organizaciones; ahora bien, este estilo de liderazgo dentro de la emisora resulta importante puesto que contar con un guía aumenta la innovación y el impulso para hacer mejor las cosas por parte de los colaboradores, además, de favorecer la producción organizacional, el bienestar del personal en general, repercutiendo positivamente en la construcción del clima organizacional. Así mismo, este estilo de liderazgo aporta a la sana comunicación, a la asertiva toma de decisiones, al buen desarrollo y crecimiento personal y al sentido de pertenecía por parte de los colaboradores frente a la emisora, ya que la motivación que les brinda el líder a partir del reconocimiento de sus esfuerzos, los incentiva a seguir desempeñándose de una marea eficaz para cumplir los objetivos individuales y colectivos.

En segundo lugar, haciendo referencia al primer objetivo específico, se planteó caracterizar las variables del clima organizacional que afectan positiva o negativamente a la emisora Radio Súper Popayán, se concluye que a nivel general las percepciones de los colaboradores participes en la evaluación es alta (166 puntos), indicando un clima organizacional positivo, entendiéndose este como favorable para la realización de tareas, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, entre otros. Resaltando que las 8 categorías que evalúa esta prueba arrojaron puntajes por encima de la media.

En tercer lugar, para el segundo objetivo se planteó identificar el tipo de liderazgo existente en la emisora Radio Súper Popayán, donde se concluye que dentro de la emisora la presencia del liderazgo transformacional ha sido permanente o continuo, como se mencionó anteriormente, y que además, no solo se evidencia en los líderes sino también en los colaboradores, lo que refleja el éxito en crecimiento que ha tenido la emisora en los últimos años,

resaltando el trabajo en equipo, ya que es uno de los pilares que maneja el personal en general y que además hace parte de las características que posee un líder transformacional.

En cuarto lugar, como tercer objetivo se planteó establecer a partir de relatos acontecimientos vitales que han marcado la percepción de los colaboradores en torno al liderazgo (estudio de caso), concluyendo que el liderazgo transformacional se identifica plenamente en líderes y colaboradores, obteniendo respuestas asertivas sobre el líder, considerándolo carismático, innovador, creativo, participativo y capaz de generar vínculos de cooperación y buena relación a nivel grupal e individual; evidenciando una vez más apreciaciones sanas y/o favorables.

En quinto lugar, se planteó como cuarto objetivo delimitar los lineamientos que caractericen y favorezcan el liderazgo transformacional en la emisora Radio Súper Popayán, de lo cual se concluyen 4 lineamientos, tales como: motivación carismática, que hace alusión a que el líder es una persona entregada a sus colaboradores; motivación inspiradora, que se refiere al trabajo en equipo; motivación intelectual, que es la búsqueda de nuevas alternativas y de aquella persona que es receptiva y que toma en cuenta cada una de las propuestas o ideas que se plantean; por último, atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de los seguidores, lo que significa que el líder se preocupa por el personal y las condiciones de trabajo está en pro de mejorar y que además es esa persona que le brinda oportunidades de crecimiento a sus colaboradores.

Finalmente, se concluye a modo general que la existencia del liderazgo transformacional en la emisora Radio Súper Popayán, contribuye favorablemente a la percepción del clima organizacional de la misma, ya que, esto ha permitido que la emisora este establecida dentro de

los primeros lugares de sintonía y ranking, debido a la motivación y sentido de pertenencia que mueve al personal a través de la influencia que brindan sus líderes.

### **Recomendaciones**

Se recomienda llevar a cabo la implementación o puesta en marcha de asuntos organizacionales, específicamente orientado hacia la actualización de misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales.

De igual manera se sugiere la evaluación diagnóstica de la cultura organizacional existente en la emisora Radio Súper Popayán, con el objetivo de clarificar y afianzar el sentido de pertenencia.

Con relación a la disposición de recursos físicos y humanos se recomienda evaluar la posibilidad de una actualización de equipos de telecomunicación importantes para el buen desarrollo de actividades, a su vez la necesidad de incorporación de talento humano calificado que aporte a la productividad de la empresa al cumplimiento de los objetivos personales, al mantenimiento del liderazgo transformacional y por ende, al bienestar institucional.

En cuanto a la claridad y coherencia con la información existente y suministrada a los colaboradores de la organización por parte de los líderes, se sugiere una revisión a los canales informativos internos, con el fin de favorecer una transmisión de información precisa, oportuna y real.

Finalmente, se sugiere a la emisora Radio Súper Popayán establecer un plan de mejora en cuanto a la definición o actualización de los perfiles de los cargos existentes y necesarios para el cumplimiento de objetivos institucionales y personales.

### Referencias

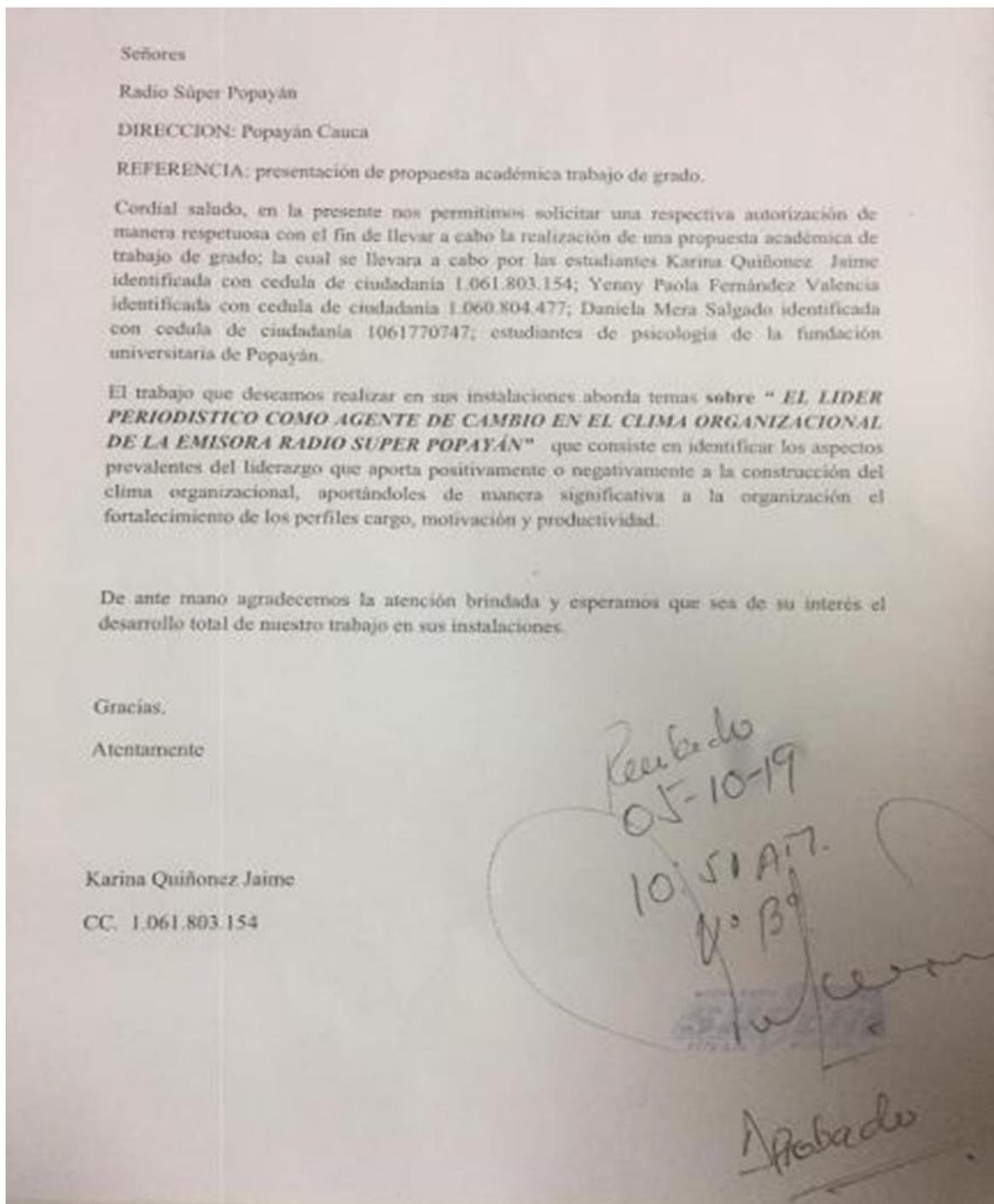
- Bass, B., & Rivas, C. (2006). *Liderazgo transformacional*. Ney Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bautista, N, P. (2011). *Procesos de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y Aplicaciones*. Bogotá. Colombia: Manual Moderno.
- Brunet, L. (2005). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: trillas
- Calidad de vida. (2019, Julio 29). Ecu Red, Consultado el 15:55, octubre 2, 2019 en [https://www.ecured.cu/index.php?title=Calidad de vida&oldid=3479474](https://www.ecured.cu/index.php?title=Calidad_de_vida&oldid=3479474)
- Cavallucci de Dalmases, O. (2015). *La El reto de comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras (Punto de Vista)*.
- Chávez, M. A., Mondragón, A. P. A., Camacho, M. J. A., Almonte, M. E. Á., Pérez, E. A., Díaz, D. A.,... & Cruz, Ó. F. P. (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Código Ético del Psicólogo Colombiano (2000). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 32(1), 209-225. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/805/80532121.pdf>
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- De los Ángeles Moreno, M., Navarro, C., & Humanes, M. L. (2014). *El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en el sector en España*. Palabra Clave, 17(3), 946-978.
- Espinoza Gálvez Geovanny. (2006, Julio 8). *Perfil de líder transformacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/perfil-de-lider-transformacional/>

- Fiedler, K. (1989). *El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva*.  
Revista de psicología social, volumen (2), p. 140.
- Fundación universitaria de Popayán (2016). *Guía de trabajo de grado*. Programa de Psicología.
- Hoyos, Á. P., & Gómez, M. F. M. (2008). *El liderazgo en la gestión de la empresa informativa*.  
Revista ciencias estratégicas, 16(19), 79-96.
- Kawulich, B. B. (2005). *La observación participante como método de recolección de datos*.
- Lerma, H. D. (2009). *Metodología de la investigación*. Bogotá D.C, Colombia: Ecoe
- Maya Durán, S. E., & Córdoba, Y. (2017). *Características de liderazgo de las áreas directivas de la Fundación Universitaria de Popayán durante el año 2016*.
- Martínez, C., & Murillo, J. (2010). *Investigación etnográfica*. Métodos de investigación educativa en Ed. Especial.
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., & Romo-Morales, G. (2017). *Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia)*. *Entramado*, 13(1), 48-61.
- Puerta, S. V. (2006). *Las estructuras, la cultura y el clima organizacional en la empresa informativa: la tensión entre la administración y el valor periodístico*. *NOVUM*, (31), 77.
- Reyero, S. (2018). *Cómo Google está cambiando el liderazgo en el mundo de la empresa* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://cenitpsicologos.com/como-google-esta-cambiando-el-liderazgo-en-el-mundo-de-la-empresa>

- Reyes-Jácome, L., & Rodríguez, G. L. (2011). *El liderazgo integral en las organizaciones. Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(1), 161-175.
- Rodríguez, M. (2007). *Perfiles empresariales*. Bogotá, Colombia: Casa Editorial El Tiempo.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México, DF: Mcgraw-hill.
- Sánchez, M., & Fonseca, R. (2013). *El líder de las emisoras comunitarias: su empoderamiento y habilidades de comunicación*. *Quórum Académico*, 10(1), 46-62.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de Velásquez, L.* (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Editorial Ideas Propias. España. Investigación* (Vol. 1). Barcelona: Paidós.
- Torres, M. R. M., & Riaga, C. O. (2006). 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(1), 118-134.

## Anexos

### Anexo 1. Solicitud del debido permiso para realizar el trabajo de grado en la emisora Radio Súper Popayán.



**Anexo 2. Consentimiento informado.**

Yo \_\_\_\_\_ identificado con C.C. No.  
\_\_\_\_\_ de

\_\_\_\_\_, en mi condición de trabajador de la emisora radio SÚPER POPAYAN, manifiesto que se me ha explicado y he comprendido satisfactoriamente la naturaleza y propósito de la propuesta presentada. En resultado, doy mi consentimiento para que se me practiquen las pruebas psicotécnicas, instrumentos de medición de multifactor leadership questionnaire (MLQ), cuestionarios que evalúan percepción, escalas de clima organizacional (EDCO) que se encuentran enmarcados en el protocolo del proyecto denominado “El líder periodístico como agente de cambio en el clima organizacional de la emisora Radio Súper Popayán” contribuyendo a generar diagnósticos confiables. Soy consciente que este proceso no atenta contra mi derecho fundamental a la intimidad personal y laboral, por el contrario, busca promover un programa para prevenir situaciones que puedan afectar mi salud física, emocional y mental, o de igual forma impactar en mi desempeño laboral. Finalmente, se me informa que el resultado del diagnóstico generará un plan de recomendaciones e intervenciones a las que manifiesto mi compromiso de asistir de manera activa, acorde a mi responsabilidad frente al cuidado y preservación de mi salud.

Atentamente, Yenny Paola Fernández valencia identificada con C.c. n° 1060804477 exp. Cajibío. Cauca, Karina Quiñonez Jaime identificada con C.c. n° 1061803154 exp. Popayán, Cauca, Daniela Mera Salgado identificada con C.c. n° 1061770747 exp. Popayán, Cauca (Practicantes de Psicología de la Fundación Universitaria de Popayán). Se ha informado al trabajador el objetivo de diagnosticar los aspectos característicos y prevalentes del liderazgo periodístico que aporta positiva o negativamente a la construcción del clima organizacional de la emisora SUPER POPAYAN durante el II periodo 2019 – I periodo 2020.

Firma

Practicantes

Colaborador

**Anexo 3. Se adjunta la plantilla de respuestas del instrumento de evaluación multifactor leadership questionnaire (MLQ).**

For use by martha isabel lasso quintero only. Received from Mind Garden, Inc. on November 9, 2017  
**CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO** CLASIFICACION MULTIPLE  
 por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE \_\_\_\_\_

**LIDER**

**INSTRUCCIONES PARA EL LIDER:** Esta encuesta le ayudará a usted y a sus clasificadores a describir su estilo de liderazgo. Para responder su encuesta, haga lo siguiente:

1. Primero, distribuya los formularios de clasificación incluidos. Asegúrese que su nombre y la palabra CLASIFICADOR estén impresos en todas las hojas.
2. Luego, llene el formulario de Lider y envíelo por fax a MIND GARDEN, a no ser que se haya indicado lo contrario.
3. Por favor conteste todas las preguntas al reverso de esta página.
  - Asegúrese que esta hoja de respuestas tenga su nombre y la palabra LIDER impresos.
  - Marque en el cuadro de la parte inferior de su hoja de respuesta el número de formularios de CLASIFICADOR que usted distribuyó.
  - Escriba su código de área y número de teléfono para que nosotros podamos contactarnos con usted si es que tenemos que reenviarle su fax.
  - Luego, comenzando con la pregunta 1, seleccione cuán frecuentemente cada afirmación se adecúa a su caso, y marcar sus respuestas poniendo un círculo en el número correspondiente. Describa su estilo de liderazgo tal como usted lo percibe.
  - Use un lápiz para marcar sus respuestas poniendo un círculo en el número correspondiente. Si desea cambiar alguna respuesta, borre completamente su primera marca.
  - Si alguna pregunta es inaplicable, o si usted no está seguro o no sabe la respuesta, déjela en blanco.
  - Nótese: La palabra "otros" puede significar sus compañeros, clientes, jefes directos, supervisores o todas estas personas.
  - Use la escala de clasificación que se muestra seguidamente.

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

For use by martha isabel lasso quintero only. Received from Mind Garden, Inc. on November 9, 2017

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
1. Proporciono asistencia a otros a cambio de sus esfuerzos. ....	0	1	2	3 4
2. Reexamino suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas. ....	0	1	2	3 4
3. No interfiere hasta que los problemas se toman serios. ....	0	1	2	3 4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas. ....	0	1	2	3 4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes. ....	0	1	2	3 4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes. ....	0	1	2	3 4
7. Me ausento cuando es necesario. ....	0	1	2	3 4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas. ....	0	1	2	3 4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro. ....	0	1	2	3 4
10. Infundo orgullo en otros por estar asociados conmigo. ....	0	1	2	3 4
11. Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño. ....	0	1	2	3 4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas. ....	0	1	2	3 4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr. ....	0	1	2	3 4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito. ....	0	1	2	3 4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar. ....	0	1	2	3 4
16. Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño. ....	0	1	2	3 4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle." ....	0	1	2	3 4
18. Abandono mis intereses personales por el bien del grupo. ....	0	1	2	3 4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo. ....	0	1	2	3 4
20. Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas. ....	0	1	2	3 4
21. Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí. ....	0	1	2	3 4
22. Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas. ....	0	1	2	3 4
23. Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas. ....	0	1	2	3 4
24. Llevo cuenta de todos los errores. ....	0	1	2	3 4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza. ....	0	1	2	3 4

For use by martha isabel lasso quintero only. Received from Mind Garden, Inc. on November 9, 2017

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

- 26. Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro. .... 0 1 2 3 4
- 27. Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas. .... 0 1 2 3 4
- 28. Evito tomar decisiones. .... 0 1 2 3 4
- 29. Considero a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí. .... 0 1 2 3 4
- 30. Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos. .... 0 1 2 3 4
- 31. Ayudo a que los demás desarrollen sus puntos fuertes. .... 0 1 2 3 4
- 32. Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas. .... 0 1 2 3 4
- 33. Tardo en responder a preguntas urgentes. .... 0 1 2 3 4
- 34. Enfatico la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión. .... 0 1 2 3 4
- 35. Expreso satisfacción cuando los demás logran expectativas. .... 0 1 2 3 4
- 36. Expreso confianza en que las metas serán logradas. .... 0 1 2 3 4
- 37. Soy eficaz en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo. .... 0 1 2 3 4
- 38. Utilizo satisfactorios métodos de liderazgo. .... 0 1 2 3 4
- 39. Hago que los demás hagan más de lo que se espera que hagan. .... 0 1 2 3 4
- 40. Soy eficiente para representar a mi grupo delante de las autoridades más altas. .... 0 1 2 3 4
- 41. Trabajo con los demás de manera satisfactoria. .... 0 1 2 3 4
- 42. Elevo los deseos de los demás de tener éxito. .... 0 1 2 3 4
- 43. Soy eficiente en lograr los requisitos organizacionales. .... 0 1 2 3 4
- 44. Aumento la disposición de los demás de esforzarse. .... 0 1 2 3 4
- 45. Encabezo un grupo eficiente. .... 0 1 2 3 4

For use by martha isabel lasso quintero only. Received from Mind Garden, Inc. on November 9, 2017

**CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO CLASIFICACION MULTIPLE**  
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

LA PERSONA A QUIEN ESTA CLASIFICANDO:

NOMBRE \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_\_

**CLASIFICADOR**

¿Qué es lo que lo describe mejor?

- Yo estoy a un nivel organizacional más alto que el de la persona a quien estoy clasificando.  
 La persona a la cual estoy clasificando, está a mi mismo nivel organizacional.  
 Yo estoy a un nivel organizacional más bajo que el de la persona a quien estoy clasificando.  
 Ninguna de las anteriores.

**INSTRUCCIONES PARA EL CLASIFICADOR:** Esta encuesta le ayudará a usted y a varios otros clasificadores a describir el estilo de liderazgo de la persona nombrada anteriormente. Para responder su parte de la encuesta, haga lo siguiente:

1. Marque el nivel organizacional que mejor lo describe a usted en la pregunta anterior.
2. Luego, llene este formulario y retómelo a: \_\_\_\_\_  
no más tarde del: \_\_\_\_\_
3. Por favor conteste a todos los puntos en ambas páginas.
  - Comenzando con la pregunta 1, seleccione cuán frecuentemente cada afirmación se adecúa a la persona que usted está clasificando.
  - Use un lápiz para marcar sus respuestas poniendo un círculo en el número correspondiente. Si desea cambiar alguna respuesta, borre completamente su primera marca.
  - Si alguna pregunta es inaplicable, o si usted no está seguro o no sabe la respuesta, déjela en blanco.
  - Use la escala de clasificación que se muestra seguidamente.

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

For use by martha isabel lasso quintero only. Received from Mind Garden, Inc. on November 9, 2017

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

LA PERSONA A QUIEN ESTA CLASIFICANDO...

1. Proporciona asistencia a cambio de sus esfuerzos. ....	0	1	2	3	4
2. Reexamina suposiciones críticas para analizar si éstas son adecuadas. ....	0	1	2	3	4
3. No interfiere hasta que los problemas se tornan serios. ....	0	1	2	3	4
4. Enfoca su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas. ....	0	1	2	3	4
5. Evita involucrarse cuando surgen asuntos importantes. ....	0	1	2	3	4
6. Habla acerca de sus propios valores y creencias más importantes. ....	0	1	2	3	4
7. Se ausenta cuando es necesario. ....	0	1	2	3	4
8. Busca perspectivas opuestas al solucionar problemas. ....	0	1	2	3	4
9. Habla con optimismo acerca del futuro. ....	0	1	2	3	4
10. Infunde orgullo en usted por estar asociado con él/ella. ....	0	1	2	3	4
11. Se refiere en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño. ....	0	1	2	3	4
12. Espera a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas. ....	0	1	2	3	4
13. Habla con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr. ....	0	1	2	3	4
14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito. ....	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y entrenar. ....	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño. ....	0	1	2	3	4
17. Demuestra ser un/una fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle. ....	0	1	2	3	4
18. Abandona sus intereses personales por el bien del grupo. ....	0	1	2	3	4
19. Le trata a usted como individuo, en vez de como si fuera sólo un miembro del grupo. ....	0	1	2	3	4
20. Demuestra que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas. ....	0	1	2	3	4
21. Actúa de tal manera que hace que usted le respete. ....	0	1	2	3	4
22. Él/ella se concentra plenamente en tratar errores, quejas y fallas. ....	0	1	2	3	4
23. Considera las consecuencias de las decisiones morales y éticas. ....	0	1	2	3	4
24. Lleva cuenta de todos los errores. ....	0	1	2	3	4
25. Demuestra un sentido de poder y confianza. ....	0	1	2	3	4

For use by martha isabel lasso quintero only. Received from Mind Garden, Inc. on November 9, 2017

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

26. Expresa clara y convincentemente su propia visión de futuro. ....	0	1	2	3	4
27. Dirige la atención de usted hacia el incumplimiento de normas. ....	0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisiones. ....	0	1	2	3	4
29. Considera que usted tiene diferentes necesidades, habilidades y Aspiraciones a las de los demás. ....	0	1	2	3	4
30. Hace que usted vea los problemas desde diferentes ángulos. ....	0	1	2	3	4
31. Le ayuda a que desarrolle sus propios puntos fuertes. ....	0	1	2	3	4
32. Quiere nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas. ....	0	1	2	3	4
33. Tarda en responder a preguntas urgentes. ....	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión. ....	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando usted logra expectativas. ....	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que las metas serán logradas. ....	0	1	2	3	4
37. Es eficaz en satisfacer las necesidades de usted relacionadas con el trabajo. ....	0	1	2	3	4
38. Utiliza satisfactorios métodos de liderazgo. ....	0	1	2	3	4
39. Hace que haga más de lo que usted mismo espera hacer. ....	0	1	2	3	4
40. Es eficiente para representar a su grupo delante de las autoridades más altas. ....	0	1	2	3	4
41. Trabaja con usted de manera satisfactoria. ....	0	1	2	3	4
42. Eleva los deseos de usted de tener éxito. ....	0	1	2	3	4
43. Es eficiente en lograr los requisitos organizacionales. ....	0	1	2	3	4
44. Aumenta la disposición de usted de esforzarse. ....	0	1	2	3	4
45. Encabeza un grupo eficiente. ....	0	1	2	3	4

For use by martha isabel lasso quintero only. Received from Mind Garden, Inc. on November 9, 2017

**CUESTIONARIO MULTIFACTOR PARA LIDERAZGO** CLASIFICACION MULTIPLE  
por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

NOMBRE \_\_\_\_\_ Liderazgo Multifactorial

*Propósito:* Este cuestionario está diseñado para describir el estilo de liderazgo, según la percepción de los participantes.

*Requisitos de la investigación:* Los participantes deben poseer tres años o más de servicio en el puesto y laborar a tiempo completo en una institución de educación superior privada sin fines de lucro de Puerto Rico.

*Instrucciones:* Sombree la alternativa que mejor represente su respuesta

Traducido al español por Ivelisse Blasini Torres el 15 de abril de 2010. Autorizado por Publisher Mind Garden, Inc. © 1995 Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

For use by martha isabel lasso quintero only. Received from Mind Garden, Inc. on November 9, 2017

0	1	2	3	4
Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre

1. Proveo ayuda a otros a cambio de sus esfuerzos.....	0	1	2	3	4
2. Reviso las consideraciones importantes para asegurarme de su pertinencia..	0	1	2	3	4
3. No interfiere hasta que los problemas se toman serios. ....	0	1	2	3	4
4. Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de normas	0	1	2	3	4
5. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes .....	0	1	2	3	4
6. Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes .....	0	1	2	3	4
7. Me ausento cuando se me necesita.....	0	1	2	3	4
8. Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas. ....	0	1	2	3	4
9. Hablo con optimismo acerca del futuro. ....	0	1	2	3	4
10. Inspiro orgullo en otros por relacionarse conmigo.....	0	1	2	3	4
11. Discuto específicamente quién es responsable de alcanzar las metas de desempeño .....	0	1	2	3	4
12. Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas. ....	0	1	2	3	4
13. Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr. ....	0	1	2	3	4
14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito. ....	0	1	2	3	4
15. Dedico tiempo a enseñar y entrenar. ....	0	1	2	3	4
16. Aclaro lo que uno puede recibir cuando se logran las metas de desempeño.....	0	1	2	3	4
17. Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle." .....	0	1	2	3	4
18. Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio. ....	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos, en vez de como miembros de un grupo .....	0	1	2	3	4
20. Demuestro que los problemas deben ser crónicos antes de tomar acción.....	0	1	2	3	4
21. Me comporto de manera tal que hace que los demás tengan respeto por mi	0	1	2	3	4
22. Concentro toda mi atención en lidiar con errores, quejas y fallas.....	0	1	2	3	4
23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.....	0	1	2	3	4
24. Doy seguimiento a todos los errores.....	0	1	2	3	4
25. Demuestro un sentido de poder y confianza. ....	0	1	2	3	4

For use by martha isabel lasso quintero only. Received from Mind Garden, Inc. on November 9, 2017

	0	1	2	3	4
	Definitivamente no	De vez en cuando	Algunas veces	A menudo	Frecuentemente o casi siempre
26. Articulo clara y convincentemente mi vision de futuro .....	0	1	2	3	4
27. Para alcanzar los estandares, atiendo las debilidades .....	0	1	2	3	4
28. Evito tomar decisiones. ....	0	1	2	3	4
29. Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones .....	0	1	2	3	4
30. Hago que los demas vean los problemas desde diferentes perspectivas.....	0	1	2	3	4
31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.....	0	1	2	3	4
32. Sugiero nuevas formas de ver como completar las tareas.....	0	1	2	3	4
33. Me retraso en responder a preguntas urgentes. ....	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de mision.....	0	1	2	3	4
35. Expreso satisfaccion cuando los demas logran las expectativas .....	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que las metas seran logradas .....	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades de los demas relacionadas con el trabajo.....	0	1	2	3	4
38. Utilizo metodos de liderazgo satisfactorios .....	0	1	2	3	4
39. Hago que los demas hagan mas de lo que se espera que realicen .....	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo en representar a otros ante la autoridad maxima. ....	0	1	2	3	4
41. Trabajo con los demas de manera satisfactoria .....	0	1	2	3	4
42. Promuevo en otros el deseo de tener exito. ....	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo en lograr los requerimientos organizacionales .....	0	1	2	3	4
44. Motivo el interes de las personas para trabajar con mas ahinco .....	0	1	2	3	4
45. Lidero un grupo que es efectivo .....	0	1	2	3	4

**Anexo 4. Se adjunta la plantilla de respuestas del instrumento de evaluación escala de clima organizacional (EDCO).**

**1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**3. Los miembros del grupo son distantes conmigo : ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo : ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**5. El grupo de trabajo valora mis aportes : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**7. El jefe es mal educado: ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo : ➤**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**9. Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias: ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**10. El jefe desconfía del grupo de trabajo: ➤**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa: ➡**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades: ➡**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial: ➡**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa: ➡**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes: ➡**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**16. Realmente me interesa el futuro de la Empresa : ➡**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo : ➡**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa : ➡**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**19. Sin remuneración no trabajo horas extras : ➡**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**20. Sería mas feliz en otra Empresa : ➡**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa desprecia al personal sin tener en cuenta su desempeño : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la Empresa : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras : ➤

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

**Anexo 5. Rejilla de observación para la emisora Radio Súper Popayán.**

GUIA DE OBSERVACIÓN PARA LA EMISORA RADIO SÚPER POPAYÁN			
FECHA:			
LUGAR DE APLICACIÓN:			
CATEGORIAS	CRITERIOS	SI	NO
DATOS GENERALES	<p>la emisora RADIO SÚPER POPAYÁN cuenta con mision y visión</p> <p>la misión y visión estan ubicados en un lugar visible</p> <p>La emisora radio SÚPER POPAYÁN cuenta con una política (normas y leyes internas de control y manejo) y valores estas politicas son visibles y socializadas con los colaboradores</p> <p>SÚPER POPAYÁN cuenta con procedimientos estandarizados</p>		
INFRAESTRUCTURA	<p>La emisora radio SÚPER POPAYÁN cuenta con una sede fisica</p> <p>La emisora radio SÚPER POPAYÁN cuenta con espacios físicos apropiados para el desarrollo de las actividades propias de sus colaboradores</p> <p>La emisora radio SÚPER POPAYÁN cuenta con los elementos, insumos y materiales (físicos y humanos) requeridos para el cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos.</p>		
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>Los colaboradores de emisora radio SÚPER POPAYÁN se muestran amigables entre sí y con los demás</p> <p>La comunicación entre los colaboradores de emisora radio SÚPER POPAYÁN es fluida y bidireccional</p> <p>La emisora radio SÚPER POPAYÁN cuenta con canales de comunicación interna</p> <p>Los colaboradores de emisora radio SÚPER POPAYÁN se muestran a gusto con el entorno que los rodea y con sus compañeros</p> <p>Se identifican claramente los líderes de la emisora radio SÚPER POPAYÁN</p> <p>Dichos líderes establecen relación con sus colaboradores</p>		

### **Anexo 6. Relato estudio caso a colaborador más antiguo.**

Para dar comienzo al estudio de caso se le explica al colaborador el proceso que se va a realizar, para lo cual se le informa que se llevara a cabo una pequeña entrevista con el fin de conocer más acerca de su perspectiva, frente a los temas antes mencionados.

Uno de los temas principales es el clima organizacional, para lo cual se le pregunta al colaborador si conoce acerca de este tema, el refiere que el clima organizacional es la estructura o el ambiente de todo el medio, dentro de lo cual se le menciona que el clima son todas esas características que permiten el buen ambiente laboral, además de ello cual es la importancia que él le da al clima organizacional, a lo que menciona “creo que la importancia de que exista un buen clima en el ámbito empresarial, radica en que esa armonía genera mayor productividad para una empresa y genera una satisfacción personal”, considerando además en las respuestas el hecho de que el colaborador considera que el clima organizacional es el que permite que la emisora tenga ese estatus, porque permite un mayor trabajo en equipo, mencionando una parte importante que es, el trabajo en conjunto con los líderes, uno de los temas a tratar y con el cual se quiso continuar y fue preguntado acerca de cuáles considera que son las prioridades de un líder a lo que respondió " bueno, la prioridad que vemos de un líder como en el caso de radio súper Popayán, es la de mantener siempre el estatus de la empresa, siendo esta una preocupación de los líderes con respeto a la sintonía, y los primeros lugares de ranking”. Aunque los líderes siempre están en esta búsqueda de estatus, también se preocupan por el personal y las condiciones de sus colaboradores.

Destacándose dentro de la empresa una perspectiva del líder como la persona que siempre está trabajando en conjunto, en equipo que siempre está buscando nuevas alternativas, como lo manifiesta el colaborador que “es muy bueno porque el líder no solo debe ser el que

manda sino que debe ser la persona que dice hagamos y que está pendiente de las labores y de sus empleados”. En el discurso se toma al líder como esa persona entregada a sus empleados y que siempre está en pro de mejorar las condiciones de trabajo, aunque se menciona que tiene sus puntos negativos pero que claramente no son muy relevantes para sus colaboradores; por ello el colaborador destaca continuamente que “su líder es muy bueno en lo que hace porque tiene los conocimientos”, y al preguntarle cual sería una falla que podría presentar su líder nos menciona que “una falla que se consideraría grave es que se desentendiera del factor humano, esa una falla garrafal el no ser condescendiente y no sentir lo que siente tal vez mucha gente dentro de la empresa” Esas son las perspectivas del líder donde en general se le considera como una persona entregada a su trabajo y a sus colaboradores donde no solo es el jefe sino ese amigo con el que se puede contar como lo manifiesta el colaborador, es esa persona que abre puertas y que está en constante apoyo para que sus colaboradores tengan mejores condiciones laborales.

Algo que manifiesta el colaborador en su relato, es que radio Súper Popayán se ha destacado porque en general han tenido buenos líderes que han logrado sacar adelante a la emisora; resalta además, la labor de su líder en la actualidad, porque dice que es una persona que conoce del medio, una persona muy receptiva y que toma en cuenta cada una de las propuestas o ideas que se plantean dentro de la emisora, menciona que falta un poco más de gestión, pero que, sabe que si continúan con el liderazgo que tienen lograrán obtener todo aquello que falta. Al escuchar esta respuesta se decide preguntar a qué se refiere cuando dice “obtener todo aquello que falta”, y nos menciona que lo que falta son recursos tanto materiales como de personal y de infraestructura, que en cuanto a lo material hacen falta más equipos para la cabina, el máster y para el manejo de la información, quisieran poder contar con más personal para poder cubrir todas las áreas informativas, resaltando que se necesita más personal para cubrir lo que es el

trabajo en campo y los diferentes lugares donde se presenten noticias, y en cuanto a la infraestructura si les gustaría una sede un poco más grande para poder atender mejor al público.

