

## Estilos de liderazgo en el clima organizacional de una IPS en el municipio de San Andrés de Tumaco - Nariño\*

Haiden Otoniel Vergara Quiñones\*\*✉

**Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo:** Vergara, H. (2019). Estilos de liderazgo en el clima organizacional de una IPS en el municipio de San Andrés de Tumaco - Nariño. *Revista UNIMAR*, 37(1), 135-157. DOI: <https://doi.org/10.31948/Rev.unimar/unimar37-1-art8>

**Fecha de recepción:** 07 de septiembre de 2018

**Fecha de revisión:** 07 de febrero de 2019

**Fecha de aprobación:** 11 de abril de 2019

### RESUMEN

La importancia que tiene el clima organizacional se basa en la gestión del mismo y constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos, lo cual influirá en la obtención de resultados, tanto para el trabajador, como para la Institución. Este estudio se abordó de manera observacional, evaluando de manera trasversal la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en la IPS Corafrosalud de San Andrés de Tumaco - Nariño. El liderazgo, la toma de decisiones, la motivación, el comportamiento individual y la estructura organizacional se convierten en el marco desde el cual el estilo de liderazgo establece su influencia positiva, denotando un buen clima laboral, permitiendo con ello direccionar sus acciones hacia alcanzar los objetivos propuestos por la organización, y logrando los líderes, que sus seguidores quieran ir más allá de sus intereses personales para lograr estos objetivos.

**Palabras clave:** Liderazgo, Organización, Gestión, Estructura Organizativa.

### Leadership styles in the organizational climate of an Institute Provider of Health in San Andrés de Tumaco – Nariño

### ABSTRACT

The importance of the organizational climate lies in its management and constitutes a commitment and responsibility for managers, which influences the obtaining of results, both for the worker and for the Institution. This study was addressed in an observational manner, assessing in a transversal way the influence of leadership styles in the organizational climate in the IPS Corafrosalud of San Andrés de Tumaco - Nariño. Leadership, decision-making, motivation, individual behavior and organizational structure become the framework from which the leadership style establishes its positive influence, denoting a good working environment, thereby allowing it to direct its actions until reaching the objectives proposed by the organization, and achieving the leaders, that their followers want to go beyond their personal interests to achieve these objectives.

**Key words:** Leadership, Organization, Management, Organizational Structure.

\* Artículo Resultado de Investigación.

\*\*✉ Administrador Público; Magíster en Administración en Salud. Corporación IPS Afrosalud, Tumaco, Nariño, Colombia. Correo electrónico: [otovergara30@hotmail.com](mailto:otovergara30@hotmail.com)



## Estilos de liderança no clima organizacional de um Instituto Provedor de Saúde em San Andrés de Tumaco – Nariño, Colômbia

### RESUMO

A importância do clima organizacional está na sua gestão e constitui um compromisso e responsabilidade dos gestores, o que influencia a obtenção de resultados, tanto para o trabalhador quanto para a instituição. Este estudo foi abordado de maneira observacional, avaliando de forma transversal a influência dos estilos de liderança no clima organizacional no IPS Corafrosalud de San Andrés de Tumaco – Nariño, Colômbia. Liderança, tomada de decisão, motivação, comportamento individual e estrutura organizacional tornam-se o referencial a partir do qual o estilo de liderança estabelece sua influência positiva, denotando um bom ambiente de trabalho, permitindo direcionar suas ações até atingir os objetivos propostos pela organização e atingir líderes, que seus seguidores querem ir além de seus interesses pessoais para alcançar esses objetivos.

**Palavras-chave:** Liderança, Organização, Gestão, Estrutura Organizacional.

### 1. Introdução

Dado que las organizaciones enfrentan en la actualidad una gran competencia, deben buscar estrategias que les permitan ser competitivas de una manera eficiente y razonable. Un aspecto de gran importancia a tener en cuenta es el factor humano, siendo prioritario enfocarse en el clima organizacional (CO) que deben gestionar los directivos, a fin de generar un ambiente laboral positivo que contribuya en aspectos como la satisfacción personal y que repercuta en el buen funcionamiento en general.

En este orden de ideas, los estudios de Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) permiten evidenciar que uno de los rasgos comunes de las mejores empresas para trabajar, es el CO, el cual se caracteriza por tener buenos canales de comunicación, promoción de valores y una constante preocupación por el desarrollo del personal. Alves (2003, citado por García y Mendoza, 2015), refiere que:

Un liderazgo eficaz, crea y desarrolla un clima positivo dentro de la organización o en el equipo, que posibilita alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros. [...] Para que exista un buen clima en la organización, es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz, lo que necesita una gran flexibilidad en la adopción del estilo de liderazgo adecuado para cada situación. (pp. 22-23).

García, Hernández, González y Polo (2017) sostienen que el CO surge de los métodos y estilos de dirección, los sistemas de estimulación, el reconocimiento, control, supervisión, comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, entre otros y, añade Bager (2009), por la manera como las personas ejercen el liderazgo, y por cómo es percibido por los trabajadores, lo cual puede marcar la diferencia. Si éstos se encuentran a gusto, van a dar lo mejor de sí, y a poner sus habilidades al servicio de la empresa; por lo tanto, es esencial que sientan satisfacción por lo que hacen, y para ello es primordial propender por un ambiente de trabajo donde resalte la lealtad, el compañerismo, los buenos valores y otra cantidad de variables que influyen en los resultados de calidad, eficiencia y competitividad organizacional, por lo que es fundamental crear herramientas útiles para que el factor humano llegue a comprometerse con los objetivos institucionales (Cuadra y Veloso, 2007).

Mujica y Pérez (2007) destacan que la importancia de realizar un estudio de CO se centra en el conocimiento que se generará al obtener información y retroalimentación sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, con el propósito de introducir cambios en los aspectos que sea necesario corregir, lo cual es fundamental debido a que el tipo de CO que se genere influirá en el comportamiento de los individuos y, por ende, en el desempeño de la organización, por lo que es labor

de los directivos, generar las condiciones adecuadas para que los trabajadores se desempeñen en un ambiente positivo que permita que la organización sea competitiva.

Por su parte, Goleman, Boyatzis y McKee (2005) señalan que el impacto del clima organizacional, sobre el rendimiento de los integrantes de una organización, es de 20% a 30%, y dicho clima depende entre 50% y 70% de las acciones del líder, por lo anterior surge la necesidad de que las organizaciones busquen oportunidades de mejora considerando la satisfacción de los empleados y competitividad organizacional. (García, 2015, p. 23).

En consecuencia, es menester establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la percepción del CO en la IPS Corafrosalud de San Andrés de Tumaco, Nariño, con el fin de conseguir oportunidades de mejora, considerando la satisfacción de los empleados y la competitividad organizacional. Este estudio aborda de manera observacional-descriptiva la influencia del estilo de liderazgo en el CO, identificando factores que estén obstaculizando o favoreciendo la toma de decisiones a su interior.

### 2. Metodología

En la percepción del CO de la IPS Corafrosalud de San Andrés de Tumaco, Nariño, durante el año 2017, se identificó tres estilos de liderazgo: Autocrático, *Laissez-faire* (que deja hacer) y Democrático. Se encuestó a 121 colaboradores activos. La información del estudio observacional de corte trasversal correlacional fue dada a todo el personal, sensibilizando frente al desarrollo y propósito del proceso. El estudio evaluó la influencia de los estilos de liderazgo en el CO. Se tuvo en cuenta los criterios de tipificación de la población, incluyendo a trabajadores que hayan sido contratados por más de seis meses, que sean de planta y de orden de prestación de servicios, y se excluyó a aquéllos que no cumplieran funciones misionales dentro de la Institución, que se encontraran ausentes durante el momento de la aplicación del instrumento, que no consintieran la aplicación de la encuesta y que no arrojaran resultados confiables para el estudio.

El horizonte temporal para el instrumento de Estilos de Liderazgo fue del 11 al 30 de octubre de 2017 y

para el instrumento de Clima laboral, del 15 de noviembre al 12 de diciembre de 2017. Para el primer instrumento se tomó uno, tipo test de Kurt Lewin que posee 33 preguntas que responden a dos parámetros: De acuerdo y En desacuerdo (Likert, 1967), el cual identificó el estilo de liderazgo predominante en Corafrosalud.

El segundo instrumento fue uno de tipo encuesta, que utilizó un formato en línea diseñado por Molineros (2014), el cual indaga sobre la percepción del CO. Igualmente, con base en el modelo teórico fueron medidos algunos factores relacionados con los ejes sociodemográficos y administrativos: estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación, comportamiento individual, los cuales describen la percepción del CO mediante escalas de medición, así:

- 1 = Totalmente en desacuerdo.
- 2 = En desacuerdo.
- 3 = Ni de Acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 = De acuerdo.
- 5 = Totalmente de Acuerdo.

Esta escala permitió medir el grado de percepción asumida por los usuarios frente a la salud, y su postura alrededor de los ejes teóricos. El instrumento fue sometido al juicio de dos expertos en el tema y contextualizado en una población similar (Prueba piloto). Los resultados de la evaluación permitieron ajustar el instrumento definitivo; cada ítem pasó por el análisis del Nivel de Alpha de Cronbach. Para determinar el grado de heterogeneidad de respuestas hubo una oscilación de 0,856 en las respuestas globales, lo cual se considera de fiabilidad muy alta.

La sistematización de los datos se realizó a través del diseño de una base de datos en Excel para Windows 8; su análisis se migró al software SPSS 22 para Windows 8, que permitió generar los análisis estadísticos. Se realizó un análisis univariado por medio de frecuencias absolutas y relativas de los componentes sociodemográficos y laborales, presentadas en tablas, así como de los componentes de los estilos de liderazgo y el CO. Posteriormente,

con el test de tipo de liderazgo se construyó una variable denominada 'Tipo de Liderazgo', la cual fue incluida como variable dependiente; se evaluó su relación con los factores sociodemográficos y las dimensiones del CO de los colaboradores de la institución mediante tablas de contingencia, valorando la prueba Phi según necesidad, partiendo de un error de  $p < 0.05$ .

El desarrollo del estudio se guió bajo las consideraciones éticas de la Resolución No. 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia, en sus artículos 11, 17 y 18, que permiten garantizar el cumplimiento

de los principios de beneficencia y no maleficencia, autonomía y justicia, confidencialidad de la información obtenida a partir de las entrevistas y de los datos de las entidades de salud. A partir de esto se tomaron precauciones tendientes a cumplir con este aspecto, garantizando la reserva de la información suministrada en las diferentes etapas de la investigación; se hizo la solicitud de consentimiento informado para realizar el estudio y obtener los datos necesarios de todas las personas.

### 3. Resultados

Tabla 1. Percepción del estilo de liderazgo frente a la Dimensión de las Características Sociodemográficas de Corafrosalud IPS de San Andrés de Tumaco, Nariño 2017

Variables	A (n)	Tipo de Liderazgo		p	Phi
		D (n)			
Rango de Edad	≤ 19	0	0	0,003	0,336
	20-25	18	11		
	26-30	12	41		
	31-35	12	16		
	36-40	6	5		
	41-45	0	0		
	46+	0	0		
Sexo	Femenino	21	58	0,000	-0,367
	Masculino	27	15		
	Otro	0	0		
Estado Civil	Soltero	36	31	0,000	0,367
	Casado	0	14		
	Unión Libre	12	28		
	Viudo	0	0		

Etnia	Afrocolombiano	45	53	0,004	0,264
	Blanco	0	0		
	Mestizo	3	20		
	Indígena	0	0		
Sufre algún grado de discapacidad	Sí	28	36	0,088	0,331
	No	20	37		
Escolaridad	Secundaria	6	16	0,000	0,549
	Técnico Auxiliar	25	8		
	Técnico Profesional	3	27		
	Tecnólogo	6	3		
	Pregrado	8	14		
	Especialización	0	0		
	Maestría	0	0		
Número de hijos	Otro	0	0	0,000	0,615
	0	11	26		
	1	25	4		
	2	9	28		
	3	0	15		
	4	3	0		
	5	0	0		
Situación si pertenece a algún grupo vulnerable	No pertenece	45	60	0,066	0,167
	Desplazado	3	13		
	Víctima de la violencia	0	0		
Estrato socioeconómico	1	43	60	0,170	0,175
	2	5	8		
	3	0	5		
	4	0	0		
	5	0	0		

En general, el clima organizacional de la Institución es adecuado según su percepción	Totalmente en desacuerdo	0	1	0,001	0,398
	En desacuerdo	0	18		
	Ni Acuerdo ni desacuerdo	10	18		
	De acuerdo	31	24		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
* Frecuencia (n); Tipo de Liderazgo: Autocrático (A) Democrático (D); Probabilidad de Phi (p); Valor de Phi					

La Tabla 1 muestra la influencia del estilo de liderazgo en la Dimensión de Características Sociodemográficas en el CO de Corafrosalud IPS, donde las edades en su mayoría se encuentran entre 20 y 35 años; en su mayoría son de sexo femenino y de estado civil soltero. En gran mayoría son afrocolombianos, con un alto porcentaje que posee algún grado de discapacidad.

Respecto a la escolaridad, en su mayoría han hecho Secundaria, Técnico Auxiliar y Técnico Profesional; solo 22 de ellos son profesionales; con mayor frecuencia tienen entre uno y dos hijos; no pertenecen a grupos de desplazados; son de estrato socioeconómico 1, con una percepción general del CO entre “Ni Acuerdo ni desacuerdo” y De acuerdo. La mayoría de las variables presentaron relación estadística con el liderazgo Democrático; solo las preguntas ‘Sufre algún grado de discapacidad’ (p: 0,088; Phi: 0,331), ‘Pertenece a algún grupo vulnerable’ (p: 0,066; Phi: 0,167) y ‘Estrato socioeconómico’ (p: 1,70; Phi: 0,175) no presentaron relación estadística.

Tabla 2. Percepción global del clima organizacional según la estructura organizacional de Corafrosalud IPS de San Andrés de Tumaco, Nariño 2017

Variables	A(n)	Tipo de Liderazgo		P	Phi
		D(n)			
Contar con áreas de trabajo fijas, favorece el desempeño en las instituciones.	Totalmente en desacuerdo	3	14	0,000	0,410
	En desacuerdo	12	4		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	3	9		
	De acuerdo	22	19		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Disponemos de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario.	Totalmente en desacuerdo	0	2	0,005	0,349
	En desacuerdo	15	5		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	11	21		
	De acuerdo	19	33		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		

Para aplicar otras formas de realizar las actividades en el grupo, hay que esperar por la aprobación del nivel superior.	Totalmente en desacuerdo	6	11	0,034	0,268
	En desacuerdo	12	6		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	13	34		
	De acuerdo	17	22		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Algunos compañeros trabajan en el grupo por razones que no son monetarias.	Totalmente en desacuerdo	5	13	0,007	0,343
	En desacuerdo	12	32		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	16	16		
	De acuerdo	15	8		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Las personas duran poco tiempo trabajando en este grupo.	Totalmente en desacuerdo	3	13	0,188	0,226
	En desacuerdo	17	28		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	9	10		
	De acuerdo	15	13		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Mi jefe nos escucha y nos habla con claridad.	Totalmente en desacuerdo	0	13	0,001	0,468
	En desacuerdo	12	1		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	4	15		
	De acuerdo	20	27		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
La manera de trabajar en cada ciclo, lo decide el municipio.	Totalmente en desacuerdo	0	12	0,002	0,378
	En desacuerdo	16	28		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	10	14		
	De acuerdo	19	10		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Aquí, la mayoría opina que el salario recibido no se corresponde con lo que se trabaja.	Totalmente en desacuerdo	3	5	0,004	0,359
	En desacuerdo	10	8		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	14	7		
	De acuerdo	9	36		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		

En esta empresa se discute los problemas fuertemente, pero siempre con orden y respeto.	Totalmente en desacuerdo	0	10	0,006	0,344
	En desacuerdo	12	10		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	16	12		
	De acuerdo	11	28		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Los jefes establecen todas las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades del grupo sean ejecutadas sin dificultad.	Totalmente en desacuerdo	0	10	0,003	0,361
	En desacuerdo	6	3		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	13	20		
	De acuerdo	15	32		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Mi jefe ayuda a encontrar solución ante cualquier problema que confrontemos.	Totalmente en desacuerdo	6	9	0,043	0,285
	En desacuerdo	9	3		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	10	12		
	De acuerdo	18	31		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
*Frecuencia (n); Tipo de Liderazgo: Autocrático (A) Democrático (D); Probabilidad de Phi (p); Valor de Phi					

La Tabla 2 evidencia la influencia del estilo de liderazgo Democrático en la Dimensión de **Estructura Organizacional** en el CO de Corafrosalud IPS, donde la mayoría de las variables presentaron relación estadística, con excepción de la pregunta 'Las personas duran poco tiempo trabajando en este grupo' (p: 0,188; Phi: 0,226).

Tabla 3. Percepción del estilo de liderazgo frente a la Dimensión de liderazgo en el clima organizacional de Corafrosalud IPS de San Andrés de Tumaco, Nariño 2017

Variables A(n)	Tipo de liderazgo	D(n)		P	Phi
No podemos decidir nada; simplemente hay que hacer lo que los jefes dicen.	Totalmente en desacuerdo	6	27	0,0001	0,461
	En desacuerdo	13	34		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	10	4		
	De acuerdo	19	8		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		

Algunos compañeros murmuran y comentan de violaciones que se comete en el desarrollo de las actividades cotidianas.	Totalmente en desacuerdo	8	21	0,001	0,425
	En desacuerdo	6	29		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	16	15		
	De acuerdo	15	8		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
En esta área es difícil cumplir la norma de trabajo diaria establecida para cada operario.	Totalmente en desacuerdo	5	9	0,176	0,202
	En desacuerdo	14	33		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	14	11		
	De acuerdo	15	20		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Cuando los jefes analizan los errores cometidos por algunos de nosotros, es con el interés de que el colectivo aprenda.	Totalmente en desacuerdo	3	1	0,044	0,259
	En desacuerdo	17	16		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	25	41		
	De acuerdo	3	15		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Nos dan oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes y procedimientos que se quiere llevar a cabo.	Totalmente en desacuerdo	0	4	0,042	0,287
	En desacuerdo	3	14		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	10	18		
	De acuerdo	26	23		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Aquí no se reconoce ni estimula a las personas que más se destacan en el trabajo.	Totalmente en desacuerdo	6	4	0,05	0,280
	En desacuerdo	11	29		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	18	13		
	De acuerdo	10	20		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
La mayoría de los compañeros se preocupa porque la población cree una imagen buena de los trabajadores de la institución.	Totalmente en desacuerdo	0	5	0,0001	0,425
	En desacuerdo	9	8		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	22	21		
	De acuerdo	17	18		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		

En esta área de salud, el operario es el último en enterarse de los resultados que se obtiene en la institución.	Totalmente en desacuerdo	0	5	0,001	0,396
	En desacuerdo	16	35		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	26	19		
	De acuerdo	3	0		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Aquí todo lo quieren resolver con amenazas y sanciones.	Totalmente en desacuerdo	3	17	0,111	0,249
	En desacuerdo	14	16		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	11	16		
	De acuerdo	14	13		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Las orientaciones que da mi jefe tienen lógica; son razonables.	Totalmente en desacuerdo	0	1	0,006	0,345
	En desacuerdo	15	8		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	7	15		
	De acuerdo	14	40		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
La mayoría de nosotros considera que el sistema de pago establecido es justo.	Totalmente en desacuerdo	0	12	0,002	0,380
	En desacuerdo	12	19		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	4	15		
	De acuerdo	23	23		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
* Frecuencia (n); Tipo de Liderazgo: Autocrático (A) Democrático (D); Probabilidad de Phi (p); Valor de Phi					

La Tabla 3 permite observar la influencia del estilo de liderazgo en la Dimensión de **Liderazgo** en el CO de Corafrosalud IPS, donde la mayoría de las variables presentaron relación estadística con el liderazgo Democrático, exceptuando las preguntas 'En esta área es difícil cumplir la norma de trabajo diaria establecida para cada operario' (p: 0,176; Phi: 0,202), y 'Aquí todo lo quieren resolver con amenazas y sanciones' (p: 0,111; Phi: 0,249). La pregunta 'Aquí no se reconoce ni estimula a las personas que más se destacan en el trabajo' (p: 0,050; Phi: 0,280) se manifestó en el umbral de la relación estadística.

Tabla 4. Percepción global del clima organizacional según la toma de decisiones de Corafrosalud IPS de San Andrés de Tumaco, Nariño 2017

Variables A(n)	Tipo de liderazgo		P	Phi	
	D(n)				
Aquí todos estamos orgullosos de pertenecer a la institución.	Totalmente en desacuerdo	3	11	0,010	0,331
	En desacuerdo	11	5		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	10	14		
	De acuerdo	21	26		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Trabajamos en conjunto con los representantes de la comunidad y los organismos, solamente cuando existen problemas.	Totalmente en desacuerdo	0	6	0,013	0,324
	En desacuerdo	8	24		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	20	16		
	De acuerdo	17	26		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Mi jefe inmediato no hace por convenir, sino que trata de imponerse.	Totalmente en desacuerdo	0	18	0,000	0,503
	En desacuerdo	11	28		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	7	14		
	De acuerdo	20	9		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
La solución a los problemas que afectan el programa de trabajo del grupo es una prioridad para la institución, aunque no haya emergencia.	Totalmente en desacuerdo	0	5	0,262	0,208
	En desacuerdo	11	15		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	13	24		
	De acuerdo	24	28		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		

Solamente con el trato de mi jefe y la manera de dirigirse a nosotros, ya nos sentimos apoyados.	Totalmente en desacuerdo	0	4	0,332	0,195	
	En desacuerdo	6	5			
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	7	12			
	De acuerdo	28	37			
	Totalmente de Acuerdo	0	0			
A algunos compañeros no les importa lo que la población opine de su trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	6	0,003	0,364	
	En desacuerdo	11	14			
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	13	22			
	De acuerdo	12	28			
	Totalmente de Acuerdo	0	0			
Las actividades son bien desarrolladas, porque existen buenas relaciones de trabajo entre el grupo y las demás áreas de la institución.	Totalmente en desacuerdo	3	6	0,000	0,519	
	En desacuerdo	15	0			
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	7	12			
	De acuerdo	23	41			
	Totalmente de Acuerdo	0	0			
Los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo.	Totalmente en desacuerdo	0	1	0,252	0,210	
	En desacuerdo	12	9			
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	4	5			
	De acuerdo	19	27			
	Totalmente de Acuerdo	0	0			

Difícilmente podemos decidir qué hacer ante un problema, sin ser criticados por los jefes.	Totalmente en desacuerdo	0	5	0,004	0,358	
	En desacuerdo	25	22			
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	13	11			
	De acuerdo	7	18			
	Totalmente de Acuerdo	0	0			
Aquí no vale la pena esforzarse para trabajar bien.	Totalmente en desacuerdo	0	11	0,017	0,315	
	En desacuerdo	14	28			
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	16	12			
	De acuerdo	15	18			
	Totalmente de Acuerdo	0	0			
La mala conducta que tienen algunos miembros de la institución está dañando la percepción de la población.	Totalmente en desacuerdo	0	5	0,000	0,424	
	En desacuerdo	10	35			
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	16	18			
	De acuerdo	15	15			
	Totalmente de Acuerdo	0	0			
En general, cuando supervisan mis actividades, aprendo algo más.	Totalmente en desacuerdo	0	1	0,003	0,365	
	En desacuerdo	9	24			
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	13	4			
	De acuerdo	23	30			
	Totalmente de Acuerdo	0	0			

\* Frecuencia (n); Tipo de Liderazgo: Autocrático (A) Democrático (D); Probabilidad de Phi (p); Valor de Phi

La Tabla 4 muestra la influencia del estilo de Liderazgo en la Dimensión de **Toma de decisiones** en el CO de Corafrosalud IPS, donde la mayoría de las variables presentaron relación estadística con el liderazgo Democrático; solo las preguntas 'La solución a los problemas que afectan el programa de trabajo del grupo es una prioridad para la institución, aunque no haya emergencia' (p: 0,262; Phi: 0,208), 'Solamente con el

trato de mi jefe y la manera de dirigirse a nosotros ya nos sentimos apoyados' (p: 0,332; Phi: 0,195) y 'Los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo' (p: 0,252; Phi: 0,210) no presentaron relación.

Tabla 5. Percepción global del clima organizacional según la motivación de Corafrosalud IPS de San Andrés de Tumaco, Nariño 2017

Variables A(n)	Tipo de liderazgo		P	Phi	
	D(n)				
Los jefes aceptan las sugerencias que damos para que el trabajo marche mejor.	Totalmente en desacuerdo	0	11	0,000	0,498
	En desacuerdo	6	9		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	20	4		
	De acuerdo	16	28		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Las acciones a realizar por el grupo en cada fase de trabajo son definidas en el área de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	1	0,003	0,362
	En desacuerdo	3	17		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	17	11		
	De acuerdo	25	29		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Algunos jefes no conocen las actividades suficientemente.	Totalmente en desacuerdo	0	4	0,000	0,410
	En desacuerdo	5	20		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	13	31		
	De acuerdo	27	14		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
En general, los trabajadores llevan muchos años laborando en el grupo.	Totalmente en desacuerdo	5	4	0,000	0,602
	En desacuerdo	5	26		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	7	35		
	De acuerdo	21	4		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Nos controlan demasiado, como si buscaran culpables.	Totalmente en desacuerdo	0	8	0,000	0,437
	En desacuerdo	16	32		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	10	25		
	De acuerdo	19	8		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		

Tenemos oportunidades de pensar y aportar ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	1	0,048	0,282
	En desacuerdo	9	10		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	13	35		
	De acuerdo	22	17		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Generalmente, las situaciones son analizadas a profundidad, antes de tomar decisiones.	Totalmente en desacuerdo	0	7	0,002	0,375
	En desacuerdo	3	13		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	10	26		
	De acuerdo	22	18		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
La mayoría considera adecuado el ambiente físico en el que se trabaja.	Totalmente en desacuerdo	0	6	0,001	0,398
	En desacuerdo	9	12		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	8	33		
	De acuerdo	25	19		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Algunos compañeros opinan que dejar algún aspecto del trabajo sin inspeccionar no ocasiona tantos problemas.	Totalmente en desacuerdo	3	8	0,187	0,226
	En desacuerdo	13	15		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	13	24		
	De acuerdo	16	26		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Nos han controlado las tareas, personas que conocen poco este tipo de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	6	2	0,048	0,281
	En desacuerdo	8	23		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	21	24		
	De acuerdo	13	21		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Por completar el personal, incorporan a cualquier persona para trabajar en la institución.	Totalmente en desacuerdo	0	5	0,003	0,361
	En desacuerdo	19	19		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	16	16		
	De acuerdo	10	33		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		

Los compañeros que más se destacan por su trabajo, pueden promover y ocupar una mejor posición dentro del grupo.	Totalmente en desacuerdo	3	4	0,230	0,215
	En desacuerdo	17	16		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	18	29		
	De acuerdo	10	19		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
* Frecuencia (n); Tipo de Liderazgo: Autocrático (A) Democrático (D); Probabilidad de Phi (p); Valor de Phi					

La Tabla 5 evidencia la influencia del estilo de Liderazgo en la Dimensión de **Motivación** en el CO de Corafrosalud IPS, donde la mayoría de las variables presentaron relación estadística con el liderazgo Democrático, exceptuando las preguntas 'Algunos compañeros opinan que dejar algún aspecto del trabajo sin inspeccionar, no ocasiona tantos problemas' (p: 0,187; Phi: 0,226) y 'Los compañeros que más se destacan por su trabajo, pueden promover y ocupar una mejor posición dentro del grupo' (p: 0,230; Phi: 0,215).

Tabla 6. Percepción global del clima organizacional según el comportamiento individual de Corafrosalud IPS de San Andrés de Tumaco, Nariño 2017

Variables A(n)	Tipo de liderazgo	D(n)	P	Phi	
Algunos trabajadores no notifican todas las irregularidades que detectan en el trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	6	0,000	0,413
	En desacuerdo	8	24		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	21	13		
	De acuerdo	15	30		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Se nos mantiene informados acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenderá.	Totalmente en desacuerdo	0	1	0,001	0,382
	En desacuerdo	3	26		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	21	14		
	De acuerdo	14	21		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Se realiza muchas reuniones, pero al final se resuelve pocos problemas.	Totalmente en desacuerdo	0	3	0,001	0,385
	En desacuerdo	11	38		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	24	19		
	De acuerdo	9	4		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		

Aquí existen buenas oportunidades para superarse.	Totalmente en desacuerdo	0	1	0,252	0,210
	En desacuerdo	14	26		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	13	18		
	De acuerdo	17	15		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Ninguno de los compañeros reporta un problema sin antes haberlo revisado, evidenciado y discutido con el grupo completamente.	Totalmente en desacuerdo	0	4	0,000	0,413
	En desacuerdo	22	13		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	13	15		
	De acuerdo	13	28		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Son pocos los que aportan para que los resultados del grupo sean mejores.	Totalmente en desacuerdo	0	6	0,000	0,445
	En desacuerdo	20	11		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	15	10		
	De acuerdo	10	34		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Se nos mantiene informados de los resultados alcanzados en comparación con otros grupos de la institución.	Totalmente en desacuerdo	0	6	0,017	0,315
	En desacuerdo	6	21		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	15	11		
	De acuerdo	20	29		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Aquí los jefes demoran la solución de los problemas, porque todo lo consultan primero con el nivel superior.	Totalmente en desacuerdo	0	4	0,003	0,363
	En desacuerdo	8	23		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	16	22		
	De acuerdo	17	24		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
En el grupo lo único que se analiza es si se cumplió a tiempo o no el plan.	Totalmente en desacuerdo	3	11	0,000	0,573
	En desacuerdo	5	27		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	15	32		
	De acuerdo	25	3		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		

Se procura que los buenos trabajadores se mantengan trabajando en el grupo.	Totalmente en desacuerdo	0	10	0,000	0,447
	En desacuerdo	0	8		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	18	18		
	De acuerdo	21	36		
	Totalmente de Acuerdo	9	0		
No tenemos lugares ni momentos para opinar acerca de cómo planificar y ejecutar mejor las tareas.	Totalmente en desacuerdo	0	8	0,000	0,566
	En desacuerdo	11	26		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	7	23		
	De acuerdo	27	5		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
Aquí no interesan las pocas condiciones que tenemos para trabajar.	Totalmente en desacuerdo	3	9	0,011	0,329
	En desacuerdo	8	11		
	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	7	28		
	De acuerdo	30	24		
	Totalmente de Acuerdo	0	0		
* Frecuencia (n); Tipo de Liderazgo: Autocrático (A) Democrático (D); Probabilidad de Phi (p); Valor de Phi					

La Tabla 6 muestra la influencia del estilo de liderazgo en la Dimensión de **Comportamiento individual** en el CO de Corafrosalud IPS, donde la mayoría de las variables presentaron relación estadística con el liderazgo Democrático, con excepción de la pregunta 'Aquí existen buenas oportunidades para superarse' (p: 0,252; Phi: 0,210).

#### 4. Discusión

Las características sociodemográficas de los colaboradores de la IPS Corafrosalud corresponden a una población en su mayoría joven, entre 20 y 35 años de edad, los cuales manifiestan tener, casi todos, entre uno y dos hijos, de sexo femenino. En cuanto a la escolaridad, tienen estudios secundarios, son Técnicos Auxiliares y Técnicos Profesionales; solo 22 de ellos son profesionales universitarios. Referente al estado civil de la población, predominan los solteros, lo cual coincide con los rangos de edad de población joven, que determina que se encuentran

en un bajo nivel socioeconómico; asimismo, la mayoría son de origen afrocolombiano, lo que es concordante con las características del municipio, donde el 98 % de los habitantes pertenecen a esta etnia (Méndez, 2006). Manifiestan presentar algún grado de discapacidad en su mayoría, hecho que no fue evidente durante la encuesta. Desconocen pertenecer a grupos de desplazados, pero reconocen formar parte de un bajo estrato socioeconómico, lo cual es representativo para una gran mayoría de la población tumaqueña, con una percepción general del CO entre 'Ni Acuerdo ni desacuerdo' y 'De acuerdo', hecho que es explicado por el bajo nivel socioeconómico donde las poblaciones son regularmente indiferentes dentro de las dinámicas institucionales debido a que están más preocupadas por suplir sus necesidades básicas que por proyectar su futuro en las instituciones. Todas estas variables están relacionadas con el estilo de liderazgo. Según De Frias y Schaie (2001), existen contradicciones entre la percepción del CO con respecto a la edad, el sexo y el

tipo de ocupación, desde la percepción de los empleados entre 50 y 56 años de edad, con relación a las personas que ocupan puestos directivos, las cuales presentan una percepción positiva del clima en cuanto a autonomía, control e innovación. Por otra parte, Palma (2000) refiere no haber encontrado relación en cuanto a la percepción del CO y el sexo, el grupo ocupacional o el tiempo de servicio.

La influencia del estilo de liderazgo en la percepción de la estructura organizacional en la IPS Corafrosalud fue evidente en la mayoría de las variables; solamente la afirmación sobre si las personas duraban poco tiempo trabajando en el grupo, no presentó influencia del estilo de liderazgo. De acuerdo con Gómez (2004), los colaboradores de una empresa tienen claridad sobre la estructura organizacional, a través de los sistemas formales y las políticas de la misma. Asimismo, pueden aceptar la variabilidad en el ordenamiento dinámico y cambiante de la institución (Segredo y Díaz, 2011). El estudio de Pons y Ramos (2012) evidencia que la percepción del CO podría depender de las percepciones de los colaboradores sobre equidad o inequidad. A su vez, esta percepción puede ser el resultado del proceso de comparación social cuando se establece relaciones interpersonales y de intercambio con la organización, especialmente a través de la relación con el superior jerárquico. Un aspecto central en esta concepción es que refiere a la reciprocidad; este concepto, difícil de definir, no significa dar para recibir, sino un intercambio simbólico en el que una parte da con la expectativa de que el otro, cuándo pueda y cómo pueda, dé lo que pueda, en términos de equivalencia simbólica (Rodríguez, 2002); es decir, el colaborador espera contar con los espacios y herramientas acordes a su condición y aporte a la empresa.

El estilo de liderazgo democrático en la IPS Corafrosalud presentó influencia en la mayoría de las variables, partiendo de que representa el grado en el que los 'jefes' influyen para fomentar individual y colectivamente un desempeño coherente en el desarrollo de los objetivos de trabajo, a través de la forma como se relacionan, comunican, orientan, apoyan y dan participación a los demás miembros del grupo (Noriega y Pría, s.f.). Solo las afirmaciones 'En esta área es difícil cumplir la norma de trabajo diaria establecida para cada operario' y 'Aquí todo

lo quieren resolver con amenazas y sanciones' no presentaron dicha influencia del estilo de liderazgo. La frase 'Aquí no se reconoce ni estimula a las personas que más se destacan en el trabajo' se mantuvo en el umbral de influencia estadística.

La influencia del estilo de liderazgo democrático en la Toma de Decisiones en el CO de la IPS Corafrosalud evidenció influencia en la mayoría de las variables, partiendo de que ésta es determinada por los niveles de participación, idoneidad y capacidad resolutoria que involucran a los colaboradores del grupo en la elección de alternativas de acción que afectan globalmente el trabajo, concediendo libertad para realizar las tareas y solucionar los problemas cotidianos (Gómez, 2004); por tanto, la participación en la toma de decisiones también se ha relacionado positivamente con el grado de compromiso con la organización.

Por otro lado, algunos estilos de liderazgo como el 'Autocrático' o el '*Laissez faire*' fomentan roles confusos que no favorecen la autonomía para la toma de decisiones, pero sí afectan la salud del trabajador y su percepción de bienestar, lo cual se ha asociado con el incremento del ausentismo laboral (De Frias y Schaie, 2001), resultados que son concordantes con lo encontrado por Noriega y Pría (s.f.): una escasa claridad de los roles y la falta de autonomía para la toma de decisiones, afectan la percepción de bienestar. Igualmente, los estilos de liderazgo con altos niveles de exigencia, perjudican la percepción del CO por parte de los empleados; aquellos líderes que no proveen apoyo, son hostiles o se muestran poco considerados, generan estrés en sus empleados, con todas las consecuencias ya conocidas, hecho que se evidencia en las afirmaciones que no estuvieron relacionadas con los estilos de liderazgo ni tuvieron ninguna influencia del estilo de liderazgo, como por ejemplo: "la solución a los problemas que afectan el trabajo del grupo es una prioridad para la institución, aunque no haya emergencia"; "solamente con el trato de mi jefe y la manera de dirigirse a nosotros, ya nos sentimos apoyados" y "los resultados del trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo".

Por consiguiente, los resultados obtenidos no son consistentes con la conclusión de Pons y Ramos

(2012), quienes señalan que a través de meta-análisis se encontró que existen dimensiones de CO que han sido relacionadas históricamente entre sí, de manera positiva y significativa, entre las cuales mencionan: apoyo de supervisión, recompensas, presión, responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales, riesgo en la toma de decisiones, comunicación y competencias del empleado, identificando así, las dos dimensiones que en el presente estudio resultaron significativas: Supervisión y Comunicación.

Estudios de Serrano y Portalanza (2014) refieren que las dimensiones de trabajo personal y orgullo de pertenencia, presentan un índice negativo de relación; o bien, no presentan relación alguna con el estilo de liderazgo transaccional (Herzberg, 2003), lo cual es coherente, debido a que son parte de algunas de las dimensiones sobre las que trabajaría el líder transformacional en cuanto a dar autonomía al personal y generar un ambiente laboral positivo.

Se notó la influencia del estilo de liderazgo en la Motivación en el CO de la IPS Corafrosalud, en la mayoría de las variables, partiendo de que ésta es determinada por los procedimientos instrumentados para promover en los miembros del grupo, el deseo de trabajar bien, lo cual incluye los beneficios y la forma de responder a las expectativas y necesidades, tanto materiales como espirituales (Gómez, 2004); por consiguiente, es necesario que la empresa propenda por el trabajo bien hecho, donde la organización se oriente más por el premio que por el castigo (Noriega y Pría, s.f.).

Resultados de un meta-análisis demostraron que el clima laboral en particular, ejerce un impacto importante sobre las creencias, estados emocionales y conductas de los trabajadores, afectando de manera considerable no solo la calidad de su desempeño, sino también su nivel de compromiso y su bienestar psicológico (Robbins y Judge, 2009). Aunque el liderazgo sea un fenómeno universal, se ha evidenciado que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan la forma cómo se ejerce el mismo, las metas trazadas, las estrategias utilizadas para lograrlas y la percepción que tengan los seguidores sobre el actuar del líder (Segredo y Díaz, 2011); debido a ello, un estilo de lide-

razgo puede ser eficaz en una determinada cultura y poco eficaz en otra (Duran, 2003). Para el estudio, solo las afirmaciones: “Algunos compañeros opinan que dejar algún aspecto del trabajo sin revisar, no ocasiona tantos problemas” y “Los compañeros que más se destacan por su trabajo, pueden promover y ocupar una mejor posición dentro del grupo”, no tuvieron ninguna influencia del estilo de liderazgo.

La influencia del estilo de liderazgo en el Comportamiento Individual en el CO de la IPS Corafrosalud se hizo evidente en la mayoría de las variables, partiendo de que ésta es determinada por las conductas personales y actuaciones que influyen y/o determinan en la labor desempeñada por el grupo (Gómez, 2004), en la medida en que los atributos individuales definen el CO, como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades, e incluso el grado de satisfacción del empleado, permitiendo con ello apreciar su percepción en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

El comportamiento individual, de acuerdo con Pons y Ramos (2012), señala la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante. Los líderes que ejercen este estilo de liderazgo suelen desarrollar conductas que fomentan el crecimiento de sus seguidores, siendo capaces de delegar y dar información a sus subordinados. Por su parte, el liderazgo democrático está compuesto por los factores Recompensa contingente y Dirección por excepción; el primero hace referencia a las conductas del líder, mediante las que reconoce a sus subordinados por una labor bien hecha, especificando claramente la recompensa que recibirán por cada tarea. El segundo factor se refiere a aquellos líderes autocráticos que intervienen solamente cuando las cosas van mal, para reprender o castigar a sus subordinados. El trabajo de Mita, Camacho, Corso, Escalier y Reynaga (2015) permite sostener que solo la afirmación ‘Aquí existen buenas oportunidades para superarse’, no presenta relación.

Para el presente estudio, todas las dimensiones del CO fueron influenciadas en mayor proporción por el estilo de liderazgo, en función del comportamiento de la persona implicada y, por consiguiente, de

su entorno (Brunet, 2014), lo cual se convierte en el fundamento que permite comprender su percepción y dar sentido a su actividad laboral, en el que el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación, el comportamiento individual y la estructura organizacional, se tornan en el marco desde el cual el estilo de liderazgo establece su influencia, consistente con lo encontrado por Rojas (2012), donde el CO está fuertemente influido por el estilo de liderazgo que se maneja, dado que, al tener sentido de pertenencia con la empresa, las acciones están direccionadas a alcanzar los objetivos propuestos por la organización, permitiendo a los líderes, que sus seguidores quieran ir más allá de sus intereses personales, para lograr esta meta.

Una de las limitaciones del estudio fue que, a través de la información que arrojaron los diferentes test para la medición del estilo de liderazgo y el CO, no se pudo profundizar lo suficiente, para establecer con mayor precisión por qué o qué tanto influye el estilo de liderazgo en cada una de las dimensiones del CO. Por otro lado, la muestra de los trabajadores fue muy pequeña, por consiguiente, la estratificación para su análisis podría haber influenciado los análisis. Finalmente, otro factor que limitó el estudio, fue que los trabajadores no contaban con el tiempo adecuado ni el espacio requerido, libre de distracciones para contestar cada uno de los test, lo cual quizás también es otro factor determinante que deberá ser tenido en cuenta para posteriores estudios.

El tipo situacional al que deben adaptarse los colaboradores en cada situación que se genera por el estilo de liderazgo permite el equilibrio o desequilibrio del CO, ya que en una empresa interactúan personas de diversas características, y para el desarrollo de un ambiente adecuado, hay que entender las necesidades de cada una de ellas, en función del desarrollo del grupo, en el que el trabajador siente que sus necesidades y proyectos individuales son realizados y que existe motivación por el trabajo, lo cual repercute en el aumento de la participación de todo el grupo, y en consecuencia, de la productividad, permitiendo una identificación con la empresa y sinergia entre el equipo de trabajo, así como el mantenimiento de su constante cooperación. Por tanto, para la Administración en Salud, conocer la

influencia del estilo del liderazgo permite diferenciar a los líderes, de los gerentes o administradores, concibiendo que los líderes cuentan con una serie de elementos como los recursos, personas, activos, flujos de ingresos, entre otros, a partir de los cuales deben equilibrar los intereses de todos los colaboradores de la empresa, que es en sí, el propio acto de liderazgo, ante lo cual también deben ser visionarios y jueces (Levicki y Jolly, 2000). Por consiguiente, determinar el estímulo requerido para el direccionamiento estratégico de los colaboradores hacia el trabajo en equipo y hacia el estímulo a la excelencia organizacional, es uno de los propósitos fundamentales de la Administración (Gómez, 2004).

## 5. Conclusiones

Los colaboradores de la IPS Corafrosalud en San Andrés de Tumaco tienen claridad sobre la estructura organizacional, a través de los sistemas formales y las políticas de la misma, a pesar de su corta estancia en la institución debido al tipo de contratación, limitando las posibilidades de establecer interacciones entre los diferentes grupos y/o áreas, así como en el planteamiento de metas personales a largo plazo, las cuales permiten su articulación a las metas institucionales y, desde éstas, plantearse objetivos comunes tanto para el colaborador como para la institución. Lo contrario repercutiría directamente en su rendimiento individual y, por ende, en el institucional.

El tipo de contratación, de acuerdo al aspecto sociodemográfico, limita el empoderamiento de los colaboradores e impide liderar procesos o tomar decisiones como relacionarse, comunicarse, orientar, apoyar y dar participación, ya que éstas son acciones limitadas. Frases como ‘En esta área es difícil cumplir la norma de trabajo diaria establecida para cada operario’ y ‘Aquí todo lo quieren resolver con amenazas y sanciones’, así como ‘Aquí no se reconoce ni estimula a las personas que más se destacan en el trabajo’, confirman este argumento. Como consecuencia, no se sienten motivados y satisfechos con el trabajo, dado que no encuentran en su líder, el apoyo personal o grupal.

El liderazgo, la toma de decisiones, la motivación, el comportamiento individual y la estructura organi-

zacional, se convierten en el marco desde el cual el estilo de liderazgo establece su influencia positiva, denotando un buen clima laboral, permitiendo con ello direccionar sus acciones hacia el logro de los objetivos propuestos por la organización, y haciendo que los líderes motiven a sus seguidores de tal manera que estos quieran ir más allá de sus intereses personales, en aras de conseguir los objetivos.

## 6. Conflicto de intereses

El autor de este artículo declara no tener ningún tipo de conflicto de intereses sobre el trabajo presentado.

## Referencias

- Baguer, Á. (2009). *Dirección de personas: un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Brunet, L. (2014). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas Editorial.
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, 22(2), 40-56.
- De Frias, C., & Schaie, K. (2001). Perceived work environment and cognitive style. *Experimental Aging Research*, 27(1), 67-81.
- Duran, P. (2003). Características de las mejores empresas para trabajar MEPT. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-mejores-empresas-para-trabajar-mept/>
- García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo (Tesis Doctoral). Universidad de Granada. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=72512>
- García, M., Hernández, T., González, E. y Polo, S. (2017). Asociación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Empresas de Servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(1), 37-48.
- García, Y. y Mendoza, J. (2015). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior. *Staabil lekilal ta lekil abtel, Administración para el desarrollo*, 8, 21-50. DOI: 10.13140/RG.2.1.1342.7929
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 26-37. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113.
- Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? *Harvard Business Review*, 81(1), 67-76.
- Levicki, C. y Jolly, J. (2000). *El gen del liderazgo: el código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida*. México: Panorama.
- Likert, R. (1967). *Human organization: its management and value*. Noida, India: McGraw Hill Higher Education.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Ministerio de Salud de Colombia. (1993). Resolución No. 8430 de 1993 "por la cual se establece las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud". Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>
- Mita, E., Camacho, G., Corso, G., Escalier, S. y Reynaga, C. (2015). Influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional de las Carreras de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca. *Revista Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(11), 623-634.
- Molineros, L. (2014). Estrategia de gestión en Responsabilidad Social Empresarial en la IPS ProInsalud S.A. Año 2013. *Revista UNIMAR*, 32, 23-65.
- Mujica, M. y Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*, 13(24), 290-304.
- Noriega, V. y Pría, M. (s.f.). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*. Recuperado de <https://www.scielo.org/article/rcsp/2011.v37n2/10.1590/S0864-34662011000200004/>
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1), 11-21. DOI: <https://doi.org/10.15381/rinvp.v3i1.4909>
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.
- Pons, F. y Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.) (Trad. Enríquez Brito, J.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2002). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio* (2.ª ed.). Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rojas, M. (2012). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Industria Licorera del Cauca* (Trabajo de Grado). Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/10750>
- Segredo, A. y Díaz, P. (2011). Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. *Educación Médica Superior*, 25(3), 255-274.
- Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.