

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN
CON EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA AKROS S.A: ESTUDIO
COMPARADO ENTRE LOS NIVELES JERÁRQUICOS Y
SUCURSALES A NIVEL NACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

ANA CRISTINA ROSERO NARVÁEZ

almudidelvalle@hotmail.com

VERÓNICA ELIZABETH CHÁVEZ ROMERO

verochavez-350@hotmail.com

Director: DRA. VALENTINA RAMOS RAMOS, Ph.D

valentina.ramos@epn.edu.ec

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA AKROS S.A: ESTUDIO COMPARADO ENTRE LOS NIVELES JERÁRQUICOS Y SUCURSALES A NIVEL NACIONAL, desarrollado por Ana Cristina Rosero Narváz y Verónica Elizabeth Chávez Romero, estudiantes de la Maestría en Gestión del Talento Humano, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosigan con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Valentina Ramos Ramos, Ph. D

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Ana Cristina Rosero Narváz y Verónica Elizabeth Chávez Romero, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ana Cristina Rosero Narváz

Verónica Elizabeth Chávez Romero

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente para alcanzar los sueños que me he propuesto en la vida.

A mi familia con mucho amor quienes han sido el pilar fundamental en el desarrollo de este trabajo de investigación y de mi formación académica.

A mi compañero de toda la vida Marcelo, por estar a mi lado siempre por brindarme su amor y comprensión de manera incondicional.

A mis hijos Carlos Alberto y Emilia, quienes han sido la inspiración motivadora de todos mis proyectos y por el tiempo que les reste de mi atención, durante el desarrollo de mi formación académica.

Ana Cristina Rosero Narváz

El presente trabajo de investigación, es sin duda alguna el resultado final del esfuerzo, la dedicación constante, la pasión y la entrega absoluta, a un sueño acariciado por años. Es consecuencia de la perseverancia y una actitud firme y decidida por cumplir con un objetivo, un propósito de vida.

Con todo el amor del mundo, dedico este pequeño homenaje a mis padres y a mis hijas queridas Arlette y Nathalia, quienes han sido fuente de inspiración y motivación profunda durante toda mi vida.

Verónica Elizabeth Chávez Romero

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a todas aquellas personas que contribuyeron en el desarrollo de este anhelado proyecto; a los directivos de la Empresa Akros S.A., en especial a Doris Bedoya por darnos la apertura en su distinguida empresa para la realización de esta investigación; a la Doctora Valentina Ramos Ph.D. directora de tesis quien nos apoyó con sus conocimientos, a mi gran amiga y compañera de estudios Verónica Chávez, quien durante estos años de estudio me ha compartido su experticia laboral y sus ideas profesionales.

Gracias al apoyo incondicional de mi familia para continuar con mi formación profesional.

Ana Cristina Rosero Narváez

Un trabajo de investigación es, en un principio, fruto de ideas y sueños por alcanzar, un objetivo por cumplir, y una meta por conquistar; siendo la culminación de ésta, la expresión máxima de la constancia y el pleno convencimiento de que el esfuerzo genera recompensa; sin embargo, este sueño anhelado no hubiera sido posible alcanzarlo, sin el apoyo incondicional de personas que sin interés aportaron para que se convierta en una realidad.

Con mucho cariño, quiero expresar mi agradecimiento a la Doctora Valentina Ramos, Ph.D, quien con su conocimiento, expertise laboral y profesionalismo, contribuyó al desarrollo del presente trabajo de investigación.

Gracias mil, a mis padres queridos por la paciencia, amor y comprensión, fieles testigos de mis logros y éxitos alcanzados, sin ellos, no hubiera sido posible llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

Mi gratitud a Milton, quien con su actitud positiva y ayuda desinteresada constituyó un pilar que me sostuvo, inclusive, en los momentos más difíciles.

Verónica Elizabeth Chávez Romero

INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2. OBJETIVO GENERAL	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.4. HIPÓTESIS	2
1.5. MARCO TEÓRICO	3
1.5.1. Liderazgo	3
1.5.2. Modelo de Rango Completo	4
1.5.2.1. Liderazgo Transformacional	4
1.5.2.2. Liderazgo Transaccional	4
1.5.2.3. Liderazgo Laissez Faire (Pasivo Evitador)	5
1.5.3. Clima Laboral	5
1.5.3.1. Tipos de Clima Organizacional y Funciones	8
1.5.3.2. Fuerza de Clima Laboral	9
1.5.4. Relación entre el Liderazgo y el Clima Laboral	10
1.5.5. Estructura Organizacional	11
2. METODOLOGÍA	13
2.1. Aspectos metodológicos	13
2.1.1. Método	13
2.1.2. Muestra	13
2.1.3. Instrumento	15
2.1.3.1. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	15
2.1.3.2. Cuestionario de Clima Laboral	18
2.2. Análisis de datos	21
2.2.1. Procedimiento	21
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	23
3.1. Resultados	23
3.1.1. Clima laboral en la empresa Akros S.A.	24
3.1.2. Estilos de Liderazgo de la empresa Akros S.A.	27

3.1.3. Correlación de Clima Laboral y Liderazgo en la empresa Akros S.A.	28
3.1.4. Correlación de Clima Laboral y Estilos de Liderazgo considerando niveles jerárquicos	30
3.1.5. Correlación de Clima Laboral y Estilos de Liderazgo considerando las sucursales	36
3.2. Discusiones	45
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
4.1. CONCLUSIONES	47
4.2. RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS	55

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.- Distribución de la Muestra.	14
Tabla 2.- Distribución de la muestra por nivel jerárquico.	15
Tabla 3.- Cuadro referencial para la obtención de puntajes en cada factor del Liderazgo Transformacional.....	17
Tabla 4.- Dimensiones culturales que afectan el clima laboral	19
Tabla 5.- Escala de respuestas de Likert para la calificación de la percepción del clima laboral.	20
Tabla 6.- Escala de respuestas de Likert para la calificación de las dimensiones culturales.....	20
Tabla 7.- Resultados de la Investigación	23
Tabla 8.- Valores de media del Clima Laboral	24
Tabla 9.- Comparación entre grupos para determinación de diferencias de medias	25
Tabla 10.- Correlación entre el Clima del Puesto, Clima del Grupo y Clima de la organización.....	26
Tabla 11.- Determinación de los Estilos de Liderazgo.....	27
Tabla 12.- Correlación entre Clima Laboral y Dimensiones Culturales.....	28
Tabla 13.- Correlación entre Clima Laboral y Estilos de Liderazgo	29
Tabla 14.- Medias entre Clima Laboral según nivel jerárquico	30
Tabla 15.- Diferencias relacionadas entre grupos para el nivel Directivo y Operativo ..	31
Tabla 16.- Clima y Cultura para Nivel Jerárquico Directivo.....	32
Tabla 17.- Clima y Cultura para el nivel jerárquico Operativo	34
Tabla 18.- Estilos de Liderazgo y Clima Laboral por nivel jerárquico	35
Tabla 19.- Medias del Clima Laboral en cada Sucursal.....	36
Tabla 20.- Diferencias relacionadas entre grupos de clima laboral de acuerdo a la sucursal.....	37
Tabla 21.- Clima y Cultura por Sucursal: Quito.....	38
Tabla 22.- Clima y Cultura por Sucursal: Guayaquil	40

Tabla 23.- Clima y Cultura por Sucursal: Cuenca-Ambato.	42
Tabla 24.- Estilos de Liderazgo y Clima Laboral por Sucursales.....	44

LISTA DE ANEXOS

1.- Cuestionario de Clima Laboral y Estilos de Liderazgo.....	55
---	----

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se encuentra sustentado en un estudio correlacional de variables, que busca identificar los estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral en la empresa Akros S.A, considerando los niveles jerárquicos y las sucursales a nivel nacional. Los resultados obtenidos, son producto de la medición y evaluación de la variable Estilos de Liderazgo, según el Modelo de Rango Completo de Bass y Avolio (García, 2013), y de la variable Clima Laboral evaluada con respecto al puesto, grupo y organización de Ramos, Núñez, Unda, y Mejía 2016 (Pinzón, 2016).

El análisis descriptivo estadístico bivariante aplicado para la interpretación de los resultados, demuestra que los estilos de liderazgo y las dimensiones culturales influyen directamente en el clima laboral. En Quito y Guayaquil no existe correlación entre la variabilidad y los estilos de liderazgo, mientras que para Cuenca-Ambato el estilo de liderazgo Atención Personal e Individual tiene influencia en la fuerza del clima laboral. Los resultados demuestran que de acuerdo al estilo de liderazgo que se adopte en la organización, habrá una influencia en la percepción del clima y en la fuerza del clima laboral. Conocer esta información permitirá a la Alta Dirección de la empresa Akros S.A, establecer un plan de fortalecimiento y mejora del ambiente laboral.

Palabras clave: Estilos de Liderazgo y Clima laboral.

ABSTRACT

This research is based on a correlational study of variables, which seeks to identify the leadership styles and their relationship with the work environment in the company Akros S.A, considering the hierarchical levels and the branches nationwide. The results obtained are the product of measurement and evaluation of the variable Leadership Styles, according to the Bass and Avolio Full Range Model (García JM, 2013), and the variable Labor Climate evaluated with respect to the position, group and organization of Ramos, Núñez, Unda, and Mejía 2016 (Pinzón, 2016).

The bivariate descriptive statistical analysis applied to the interpretation of the results shows that leadership styles and cultural dimensions directly influence the working environment. In Quito and Guayaquil there is no correlation between variability and leadership styles, whereas for Cuenca-Ambato, the leadership style Atención Personal e Individual influences the strength of the work environment. The results show that according to the style of leadership that is adopted in the organization, there will be an influence on the perception of the climate and the strength of the work climate. Knowing this information will allow the Senior Management of the company Akros S.A, to establish a plan to strengthen and improve the work environment.

Keywords: Leadership Styles and Working Climate.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el estudio del clima laboral en las organizaciones es fundamental, debido al análisis que podemos obtener para establecer parámetros de mejora, siendo sus mismos colaboradores como esencia de la estructura organizacional, los que permitan con sus percepciones entender la dinámica organizacional; es así que, la calidad de vida laboral está mediada por el entorno, el ambiente y el aire que se respira en una organización (Pérez, 2013).

Cada vez existen más empresas que buscan evaluar a sus líderes, con la finalidad de garantizar el logro de sus resultados, de ahí parte la necesidad de identificar y diagnosticar cual es el estilo de liderazgo apropiado, para que la organización alcance los objetivos y resultados propuestos, frente a las exigencias de un mundo globalizado.

Por la importancia que representa el talento humano para la empresa Akros S.A, como eje fundamental para alcanzar los objetivos y cumplir con la misión y visión organizacional, enfocados en nuestro medio a constituirse en un socio estratégico en lo que a la provisión de soluciones tecnológicas se refiere, es preciso identificar, determinar y diagnosticar el estado actual de las dimensiones y elementos que forman parte del clima organizacional, así como la influencia que los distintos estilos de liderazgo ejercen sobre éste; considerando para el efecto, los niveles jerárquicos que forman parte de la estructura organizacional en las sucursales que tienen presencia a nivel nacional.

El objeto de análisis del presente estudio, es determinar cuál es el estilo de liderazgo que trasciende en la organización y como éste, tiene relación con el clima laboral, permitiendo tener conciencia de su influencia sobre el equipo de trabajo y el aporte positivo que éste representa para la organización en su proceso de cambio, con un equipo altamente motivado y comprometido, que facilita el cumplimiento de los objetivos y el alcance de resultados positivos; por lo tanto, se correlacionará los estilos de liderazgo y el clima

laboral considerando los distintos niveles jerárquicos presentes en la organización y las sucursales a nivel nacional.

A partir de este estudio, se obtendrá información relevante que permitirá retroalimentar al nivel directivo de la empresa, a fin de establecer un plan de fortalecimiento y mejora del clima laboral en la organización.

1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral, considerando el nivel jerárquico y las sucursales a nivel nacional de la empresa Akros S.A?

1.2. OBJETIVO GENERAL

Identificar los estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral en la empresa AKROS S.A, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos y las sucursales a nivel nacional.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el clima laboral en la empresa Akros S.A.
- Identificar los estilos de liderazgo de la empresa Akros S.A.
- Establecer las relaciones entre el clima laboral y los estilos de liderazgo de forma global en la empresa Akros S.A.
- Establecer las relaciones entre el clima laboral y los estilos de liderazgo considerando los niveles jerárquicos.
- Establecer las relaciones entre el clima laboral y los estilos de liderazgo considerando las sucursales.

1.4. HIPÓTESIS

Para la presente investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

H1: Existe correlación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en la empresa Akros S.A.

H2: Existen diferencias en la relación entre estilos de liderazgo y clima laboral para cada nivel jerárquico que conforma la empresa Akros S.A.

H3: Existen diferencias en la relación entre estilos de liderazgo y clima laboral de acuerdo a las sucursales de la empresa Akros S.A.

1.5. MARCO TEÓRICO

1.5.1. Liderazgo

El liderazgo es admitido como un proceso social de influencia, en el cual existen dos partes que conforman la dinámica organizacional; el líder y el seguidor. Se entendería que este proceso social, se fundamenta mediante la comunicación persuasiva o través de la conducta (Durán & Castañeda, 2014). En toda organización existe una relación permanente entre el líder y el seguidor, esta relación se enfoca en obtener un resultado en común y tiene un efecto positivo o negativo sobre el ambiente laboral y varios aspectos individuales y colectivos.

El liderazgo se ha estudiado bajo dos enfoques: el primero que lo considera como un cargo de jerarquía en las organizaciones; y el segundo, que relaciona al liderazgo como un proceso de influencia social (Zárate & Motriuk, 2012). El presente estudio tiene un enfoque del liderazgo como un proceso social, el mismo que esta direccionado a establecer un estilo de liderazgo basado en el Modelo de Rango Completo de Bass y Avolio.

Algunos estudios sobre liderazgo han sido realizados antes de que Bass (1990), defina en sus investigaciones al liderazgo transformacional y transaccional, a partir de éstos se han realizado varios modelos aplicados por investigadores para entender la dinámica de un nuevo modelo de liderazgo que permita obtener resultados positivos en lo individual y en la organización.

1.5.2. Modelo de Rango Completo

Bernardo Bass, desarrolló su modelo conocido como Rango Completo que contiene tres dimensiones, factores o estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez Faire (pasivo- evitación). El modelo se concibe como una relación causa efecto entre los diferentes estilos de liderazgo y las variables de resultados: efectividad, esfuerzo extra, y satisfacción; así mismo se puede demostrar una relación de causalidad (García, 2013).

1.5.2.1. Liderazgo Transformacional

El Liderazgo Transformacional, se define como un proceso social que se establece entre el líder y sus seguidores, se caracteriza por tener habilidades comunicacionales, ser carismático, identificar cada una de las cualidades de su equipo de manera individual, brindándoles oportunidades de desarrollo; elevando el interés de sus seguidores, haciendo que trasciendan sus intereses individuales por los de toda la organización.

El Liderazgo Transformacional se encuentra constituido por cuatro conductas específicas: la primera, *influencia idealizada conductual*, en la cual el líder es percibido por su equipo con respeto, debido a un alto grado de moralidad, carisma, confianza e integridad, actitud de escucha y de retroalimentación; en segundo lugar, se encuentra el *carisma inspiracional*, caracterizado por articular el futuro con una visión atractiva y una conducta ética; en tercer lugar, la *estimulación intelectual*, en la que los líderes desarrollan acciones que faciliten en sus seguidores oportunidades de desarrollo mediante el razonamiento sobre problemas organizacionales relevantes; y el cuarto lugar, *consideración individualizada* en la que los líderes prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches (Durán & Castañeda, 2014).

1.5.2.2. Liderazgo Transaccional

Se comprende como un liderazgo basado en los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (Nader & Castro, 2007). Se define como una relación existente entre el líder y el seguidor, basado en un

intercambio de recompensas que benefician a ambas partes; se considera este estilo de liderazgo como un liderazgo tradicional, identifica cuáles son los intereses de sus seguidores y provee satisfacción a estas necesidades, con el objetivo de cumplir las metas establecidas por la organización.

Los factores de Liderazgo Transaccional son: la recompensa contingente, asociada al estilo transaccional clásico, que consiste en incentivar a los seguidores al hacer un reconocimiento de los logros obtenidos; liderazgo correctivo evitador, caracterizado por la identificación que hace el líder de las falencias que se presentan en el desempeño de sus seguidores y la toma de medidas correctivas; y la dirección por excepción (activa), que consiste en que el líder monitorea e identifica desviaciones y errores con respecto a las normas e implementa acciones que conducen a su solución (Durán & Castañeda, 2014).

1.5.2.3. Liderazgo Laissez Faire (Pasivo Evitador)

Se considera como un “no” líder, se caracteriza por evitar tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece (Mendoza, Martha; Ortíz, Carolina, 2006).

1.5.3. Clima Laboral

En el entorno económico actual, “los cambios tecnológicos y sociales derivados del crecimiento exponencial del conocimiento y la búsqueda constante de elementos competitivos han hecho que la administración de personas en una organización sea más complicada” (Domínguez, Ramírez, & García, 2013, pág. 59); sin embargo, para que un sistema organizacional adquiera éxito y ventaja competitiva en el mercado actual, es necesario que el capital humano que lo conforma sea administrado con un enfoque orientado a conseguir su bienestar, satisfacción laboral y desarrollo en términos de reconocimiento y autorrealización personal (Castillo, 2014).

En este contexto, el capital humano interactúa en un microambiente, conformado por individuos, puestos y áreas de trabajo, y una variedad de elementos, tanto del medio físico, psicológico o cultural, conocido como clima laboral, el cual ha sido motivo de estudio, desde varias décadas atrás, y que en la actualidad ha recobrado notoriedad por la importancia y el aspecto relevante que su estudio representa para las organizaciones (Echeverría & Zambrano, 2014).

Desde que Lewin, Lippit y White (1939), pioneros en realizar las primeras aproximaciones al concepto de clima organizacional, utilizando para ello términos relacionados a la atmósfera social y postulando la existencia de 6 dimensiones, hasta las concepciones más actuales que utilizan un enfoque sustentado en la Sociología, Antropología y Psicología (Echeverría & Zambrano, 2014), y para las cuales el clima laboral es el conjunto de características organizacionales objetivas, perdurables y medibles propias a cada organización; son múltiples los conocimientos que los distintos investigadores sustentados en la investigación, han aportado en torno a este tema.

Likert (1946) en su teoría de clima organizacional señala por ejemplo, que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, por sus capacidades y sus valores (Sandoval, 2004), y por lo tanto la reacción está determinada por la percepción. Considera que el clima organizacional es multidimensional y que todos los elementos que lo conforman se unen para formar un clima en particular, que influye en el comportamiento de las personas (García., 2009). En las investigaciones realizadas Likert, observó la presencia de tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización y, las cuales influyen en la percepción individual del clima organizacional:

a) **Variables causales o independientes:** que son aquellas de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos en la organización, como por ejemplo la estructura organizacional, políticas decisiones, estilo de liderazgo, etc.

b) **Variables intervinientes:** son las que reflejan el clima interno de la organización, afectan las relaciones interpersonales como la comunicación y la toma de decisiones.

c) **Variables finales o dependientes:** son los resultados que alcanza la organización por ejemplo: productividad, servicio, calidad, etc., (Cruz, 2009).

Por otra parte, existe una teoría que hoy en día constituye un referente clásico y que reconoce la importancia del clima laboral, partiendo del principio de la motivación, factor importante que forma parte de los procesos organizacionales. A esta teoría, propuesta por Herzberg (1959), se la conoce como Teoría Motivacional, la cual determina que los ambientes laborales se derivan de dos conjuntos de factores independientes y específicos.

Los factores independientes, estaban asociados con sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados experimentaban en sus puestos de trabajo, denominándolos entonces factores de higiene, que incluían aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa (Manoso, 2002); es decir, los factores de higiene, eran las condiciones que rodeaban al individuo y le correspondían una perspectiva básicamente ambiental que cuando eran óptimos evitaban la insatisfacción laboral (De Andrade, Torres, Ocampo, & Alcalá, 2012).

Al segundo grupo de factores específicos, que intervenían en la motivación laboral, Herzberg los denominó motivadores. Este grupo, tenía relación con las experiencias de satisfacción que los empleados experimentaban, estaban asociados con sentimientos positivos hacia el trabajo como el logro (auto realización personal), el reconocimiento, promoción en el trabajo, el trabajo en sí mismo, factores que además, contribuían a un nivel de motivación más alto, generando satisfacción y consecuentemente un desempeño superior (Gherman, Iturbe, & Osorio, 2011).

En un contexto más actual, para Seisdedos (1996), el clima laboral es el conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta como lo percibe otros; por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización (Cruz, Sánchez, Bautista, & Velasco, 2006). Para Anzola (2003), el clima laboral se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanente que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra (Durán, 2015). Mientras que para Chiavenato, el clima organizacional es el ambiente interno que existe entre los miembros de una organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes (Chiavenato, 2007).

Desde este punto de vista, el clima laboral es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y del ambiente de trabajo, en donde la percepción de atributos se manifiestan en tres niveles: Individual (atributos individuales), interpersonal (atributos en relación trabajador-entorno laboral) y organizacional (atributos de la organización, el trabajo y el ambiente); y ejerce influencia directa en el comportamiento, el desempeño, la satisfacción, la productividad, el compromiso y la eficiencia laboral (Patlán & Flores, 2013).

1.5.3.1. Tipos de Clima Organizacional y Funciones

Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables independientes, intervinientes y finales, señala que sus diferentes configuraciones permiten identificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno con un tipo de clima en particular desde un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo (Páramo, 2004).

Sistema I: Autoritario explotador.- este tipo de sistema se caracteriza porque los empleados trabajan en una atmósfera de miedo, de castigos y amenazas, en donde los procesos de control se encuentran centralizados en sus directivos, y no existe directrices específicas. En este clima la comunicación con sus empleados simplemente no existe, y si la hay es únicamente para la emisión de instrucciones y directrices.

Sistema II: Autoritarismo Paternalista.- en este sistema, el clima organizacional se caracteriza porque la dirección tiene confianza condescendiente con sus empleados, algunas decisiones toman los directivos, pero otras se toman en los niveles más bajos de la organización. Así mismo, los instrumentos utilizados para motivar al capital humano son las recompensas y castigos. En este tipo de clima, la dirección tiene la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III: Consultivo.- en este tipo de sistema, se genera un clima participativo que es motivado por la alta dirección, tiene confianza en sus empleados, se mantiene un esquema jerárquico, pero ciertas decisiones se toman en los niveles inferiores. El castigo y las recompensas se utilizan para motivar a los empleados, por lo que se percibe un clima de confianza con niveles altos de responsabilidad

Sistema IV. Participativo.- se caracteriza porque en este sistema la toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización, los empleados se encuentran motivados, por la participación y la implicación, por los objetivos de rendimiento, por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y empleados, todos forman un equipo, y los objetivos de la organización se establecen bajo la forma de planificación estratégica (Páramo, 2004).

1.5.3.2. Fuerza de Clima Laboral

En los últimos años, se han realizado varias investigaciones relacionadas a la fuerza de clima laboral, despertando interés por la complejidad en su estudio e interpretación, y

enfocándose especialmente en los antecedentes y consecuencias que ejerce en las unidades de trabajo (González, 2011).

Para explicar mejor esta variable, varios autores introducen conceptos que indican que la fuerza de clima laboral es un elemento asociado al clima organizacional y a las percepciones compartidas sobre el mismo (Fierro, 2016); señalan también, que es la variabilidad de las percepciones dentro de los grupos (Vásquez, 2016).

La fuerza del clima laboral desempeña un papel modulador entre el clima de las unidades de trabajo y sus resultados. De este principio surge la hipótesis de modulación que hace referencia al grado de ambigüedad presente en un contexto determinado; es así que, en las situaciones fuertes existe poca ambigüedad, la variabilidad conductual será mínima, y las personas interpretarán los sucesos de una forma similar; por el contrario, en las situaciones débiles la variabilidad conductual será mayor y la interpretación de los sucesos serán de una forma diferente y heterogénea (González, 2011). Esto quiere decir, que mientras menos variabilidad en la percepción del entorno laboral exista en los grupos, el clima organizacional será más fuerte. La fuerza de clima laboral constituye un indicador que servirá para medir el grado de acuerdo entre las percepciones de clima con respecto a las prácticas, procedimientos y valores compartidos entre los miembros de la organización (Ramos, 2016).

1.5.4. Relación entre el Liderazgo y el Clima Laboral

Los constructos teóricos e investigaciones realizadas por diversos autores sobre la motivación y liderazgo a lo largo de muchas décadas, demuestran la importancia que estas dos variables ejercen sobre la percepción del clima laboral en las organizaciones; es así que, modelos teóricos actuales sobre liderazgo explican y demuestran la influencia directa que éste, tiene sobre la generación del clima laboral y la importancia competitiva que puede aportar a las organizaciones. Un estilo de liderazgo basado en la motivación, en la preocupación del líder por los subordinados, que potencialice las capacidades de sus empleados procurando su desarrollo y crecimiento personal, motivando a sus seguidores a trascender sus propios intereses y desarrollando metas por el bien común,

logrando el empoderamiento a través de un liderazgo participativo creará sin duda alguna, un ambiente laboral adecuado basado en la satisfacción laboral, que generará compromiso, identificación con la organización y un alto sentido de pertenencia, que se reflejará en un mayor desempeño, eficiencia y productividad laboral (Mendoza, García, & Uribe, 2014).

Para Omar (2011), el liderazgo guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador; es por eso que las habilidades generales del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a sus colaboradores crecer y desarrollarse. El clima laboral en general puede ser afectado por una multiplicidad de variables, pero la literatura recalca el rol sobresaliente de los líderes en la generación del clima organizacional. Raineri (2006), demostró que existe correlación entre las variables del liderazgo y el clima organizacional, y Ponce (2014) comprobó que la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional está fuertemente influenciado por el estilo de liderazgo, y que los resultados organizacionales son afectados a medida que la percepción del clima es favorable o desfavorable (Serrano & Portalanza, 2014).

Finalmente, el liderazgo implica un proceso de acompañamiento, que requiere fortalecer la habilidad de aprendizaje colaborativo y el trabajo en equipo, por lo que los líderes de hoy en día, tienen un reto muy importante y es encaminar a sus colaboradores hacia el cambio, en un mundo globalizado y altamente competitivo (Ferro, 2013).

1.5.5. Estructura Organizacional

La complejidad del entorno actual, ha contribuido a que las empresas mantengan un diseño organizacional en el que la estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que la integran, y lo cual se representa gráficamente mediante un organigrama, la división de las tareas, y las jerarquías de las diferentes posiciones que conforman la empresa, que establecen las relaciones de autoridad entre jefes y empleados, y a partir de la cual se entablan las relaciones laborales.

Desde este enfoque, la estructura organizativa constituye el marco donde se van a desarrollar los procesos que están relacionados con la visión y estrategia de la organización, por lo que el desafío constante para las empresas, es diseñar una estructura que soporte sus procesos claves (Gilli, Arostegui, Doval, & Iesulauro, 2007).

La estructura organizacional más aceptada y comúnmente utilizada actualmente, está representada por una estructura horizontal o plana, y una estructura vertical o jerárquica: la primera, se refiere a la forma en la que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización. Es aquella en la que se han eliminado la mayoría de los niveles de mandos medios y de sus funciones, con lo cual, la alta dirección está en contacto con los trabajadores de primera línea (vendedores, servicio, técnico, etc.). Este tipo de estructura, permite a las empresas obtener un nivel de respuesta más rápido a las condiciones cambiantes y preferencias de los clientes; mientras que las estructuras jerárquicas o verticales, hacen referencia a la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando, en donde el estatus o rango, está determinada por la capacidad de cada miembro en base a su preparación y crecimiento profesional. A menudo se visualiza como una pirámide, en donde los más cercanos a la parte superior tienen más poder y estatus que los que se ubican en la parte baja de la estructura. Uno de los problemas que puede presentar una diferenciación vertical es la lenta comunicación organizacional, lo que implica una demora en la toma de decisiones (Parra & Liz, 2009).

2. METODOLOGÍA

2.1. Aspectos metodológicos

En el presente capítulo, se describen los aspectos metodológicos que fueron utilizados, para la descripción, medición y pronóstico; observando para el efecto, un enfoque actual que considera a la investigación científica como un proceso sistemático, crítico y empírico aplicado al estudio de un fenómeno o problema.

2.1.1. Método

Para este trabajo investigativo se ha utilizado un enfoque de tipo cuantitativo, el cual se caracteriza por ser deductivo, secuencial y probatorio, ya que permite el análisis de la realidad objetiva, comprueba las hipótesis y la teoría, y utiliza la estadística para obtener resultados provenientes de la recolección de datos (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014), los cuales han sido obtenidos mediante la aplicación de dos cuestionarios, considerando para el efecto, las distintas áreas que conforman la Empresa Akros S.A.

El alcance de este estudio es de tipo correlacional, ya que mide la relación existente entre los estilos de liderazgo y el clima laboral, considerando además un análisis comparativo con dos variables como son: a) los niveles jerárquicos que responden a una estructura organizativa vertical de la empresa, y que por motivo de estudio han sido agrupados en dos niveles: el Nivel Directivo y el Nivel Operativo; y la variable b) relacionada a las sucursales en Quito, Guayaquil y Cuenca-Ambato.

2.1.2. Muestra

La investigación fue realizada en la empresa Akros S.A, que se enfoca al segmento corporativo ecuatoriano y en el que se ofrece soluciones tecnológicas integrales, procesos de ingeniería de software, asesoría y consultoría de IT. Cuenta con una sólida trayectoria de 25 años en el mercado nacional (<http://www.akroscorp.com/>, 2017), y una población de 183 personas, agrupadas en dos niveles: Nivel Directivo conformado por

las gerencias y jefaturas y el Nivel Operativo en el que se encuentran las áreas: comercial, administrativa, preventa, delivery y help desk.

La muestra estuvo compuesta por 101 empleados, distribuidos en Quito, Guayaquil y Cuenca-Ambato, lo que es un indicador de que nuestros resultados van a tener un 95% de confianza, con un margen de error del 7%. A continuación se detalla la distribución de la muestra:

Tabla 1.- Distribución de la Muestra.

VARIABLES	SUCURSALES				
		QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA/ AMBATO	TOTAL
ÁREA	Gerencia	4	2	1	7
	Jefatura	2	0	0	2
	Comercial	9	8	4	21
	Preventa	10	7	3	20
	Delivery	16	10	0	26
	Administrativo	7	6	1	14
	Help Desk	8	3	0	11
GÉNERO	Masculino	26	21	5	52
	Femenino	30	15	4	49
EDAD	18-25	5	7	1	13
	26-30	21	12	5	38
	31-35	19	10	2	31
	36-40	7	5	1	13
	Más de 40	4	2	0	6
ESTADO CIVIL	Soltero	27	15	3	45
	Casado	26	21	6	53
	Divorciado	2	0	0	2
	Viudo	0	0	0	0
	Unión Libre	1	0	0	1
INSTRUCCIÓN	Secundaria	5	3	0	8
	Técnico	6	5	0	11
	Tercer Nivel	38	26	8	72
	Maestría	7	2	1	10
	Doctorado	0	0	0	0
TIEMPO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN	1-6 meses	11	9	2	22
	7 meses - 1 año	9	3	3	15
	2- 5 años	22	16	4	42
	6-15 años	11	7	0	18
	16-20 años	2	1	0	3
	20-25 años	1	0	0	1
	26 años ó más	0	0	0	0

Fuente: Rosero y Chávez, 2017

Tabla 2.- Distribución de la muestra por nivel jerárquico.

No. TOTAL DE ENCUESTADOS	NIVEL DIRECTIVO	NIVEL OPERATIVO
101	9	92

Fuente: Rosero y Chávez, 2017.

2.1.3. Instrumento

Para la medición y recopilación de la información, se utilizaron dos cuestionarios; el primero de liderazgo, basado en el Modelo de Rango Completo de Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio (1992), denominado Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), (Duran & Castañeda, 2014); y el segundo, el cuestionario de Clima Laboral de Ramos, Núñez, Unda y Mejía, 2016 cit in (Pinzón, 2016).

2.1.3.1. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

El cuestionario MLQ de Bass y Avolio (1992), que fue utilizado para esta investigación fue la Forma corta 6-S, desarrollada por Northouse (2001), y que proporciona una descripción de los estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire. Este instrumento identifica las características de cada estilo de liderazgo, y está conformado por 21 enunciados, descriptivos o preguntas (Vinger & Cilliers, 2006). Se describen a continuación los 7 componentes del Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio:

Liderazgo Transformacional:

1. El Factor Influencia Idealizada.- (Carisma), indica si el líder conserva la confianza de sus subordinados, si muestran tenerle fe y respeto, si el líder muestra dedicación a ellos, apela a sus esperanzas y sueños, y si actúa como un modelo a seguir.

2. El Factor Motivación Inspiradora.- mide el grado de visión, usa símbolos apropiados e imágenes que ayude a los otros a enfocarse en su trabajo e intenta hacerlos sentir que su trabajo es significativo.

3. El Factor Estimulación Intelectual.- muestra el grado en el que el líder anima a otros a ser creativo en mirar problemas pasados desde nuevas perspectivas, de crear un ambiente que sea tolerante ante posiciones aparentemente extremas y ayuda a las personas a cuestionarse sus propios valores y creencias, así como los de la organización.

4. El Factor Atención Personal e individual.- indica el grado en el que se muestra interés en el bienestar de los otros, asigna proyectos personalizados, y presta atención a aquellos que parecen estar menos involucrados en el grupo.

Liderazgo Transaccional:

1. El Factor Recompensa Contingente.- muestra el grado en el que se dice a otros que hacer para ser recompensados y enfatizar lo que se espera de ellos, así como el reconocer sus logros.

2. El Factor Gestión por excepción.- evalúa lo que se dice a los otros sobre los requerimientos de su trabajo, sobre el estar contento con el rendimiento estándar y es un creyente del “si no está roto, no lo arregles”.

Liderazgo Laissez-Faire:

1. El Factor Liderazgo Laissez-Faire.- mide la posibilidad de requerir una pequeña dosis de los otros, del estar contento que las cosas fluyan y el dejar a los otros que hagan sus propios asuntos.

Para la obtención de los puntajes que le corresponden a cada factor o conducta descrita, se debe proceder a la sumatoria de tres ítems específicos o preguntas en cada uno de ellos, conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.- Cuadro referencial para la obtención de puntajes en cada factor del Liderazgo Transformacional.

FACTOR	FACTOR	SECCIONES
Factor 1	Influencia idealizada	1, 8 & 15
Factor 2	Motivación inspiradora	2, 9 & 15
Factor 3	Estimulación Intelectual	3,10 & 17
Factor 4	Atención personal e individual	4, 11 & 18
Factor 5	Recompensa contingente	5, 12 & 19
Factor 6	Gestión por excepción	6, 16 & 20
Factor 7	Liderazgo Laissez-Faire	7, 14 & 21

Fuente: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, Forma 6-S. Source: Copyright 1992 B. M. Bass and B.J. Avolio.

Los puntajes obtenidos, se agrupan en rangos para una interpretación cualitativa. Así, los puntajes que van de 1 a 5 son considerados como bajos; los que van de 6 a 10 moderado; y de 11 a 15 altos.

Adicionalmente, para el cuestionario se utiliza un formato de respuestas basado en la escala de Likert, que indican el grado de frecuencia con que las afirmaciones son descritas.

2.1.3.2. Cuestionario de Clima Laboral

El segundo instrumento de medición que se utilizó en esta investigación, es el cuestionario de encuestas de Clima Laboral de Ramos, Núñez, Unda, y Mejía (2016), desarrollado en la Escuela Politécnica Nacional (Pinzón, 2016) y que se encuentra conformado por 58 ítems o preguntas y utiliza un sistema de respuestas basado en la escala de Likert.

Las áreas de medición de este instrumento son las siguientes:

► **Percepción del clima laboral.-** que incluye la evaluación de factores relacionados a:

- a. La percepción del clima laboral en el puesto de trabajo.
- b. Percepción del clima laboral en el grupo.
- c. Percepción del clima laboral en la organización.

► **Dimensiones culturales que afectan el clima laboral.-** Este cuestionario mide 10 elementos culturales que influyen directamente sobre la fuerza del clima laboral (Ramos, Núñez, Unda, & Mejía, 2016). A continuación se presenta la interpretación de cada uno de ellos:

Tabla 4.- Dimensiones culturales que afectan el clima laboral

DIMENSIONES O ELEMENTOS CULTURALES QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL		ELEMENTOS CULTURALES	INTERPRETACIÓN
1	Innovación organizacional	Innovación y visión	Mide la percepción que tienen los colaboradores respecto al nivel de innovación y visión que tiene la organización.
2	Enfoque y liderazgo gerencial	Estilo de gerencia /Percepción gerencial sobre la organización / Liderazgo/ Identificación de los objetivos/ Organización del Trabajo/ Imagen gerencial	Se refiere a la percepción que tiene los empleados con respecto al estilo de gerencia, a la percepción gerencial sobre la organización, liderazgo, identificación de objetivos, organización en el trabajo y la imagen gerencial que sus líderes proyectan.
3	Motivación en la organización	Entusiasmo y apoyo/ Motivación/ Confianza/ Inseguridad	Mide el grado de motivación, entusiasmo, apoyo, y confianza que presentan los empleados con respecto a la organización; así como también el grado de inseguridad.
4	Reconocimiento al desempeño	Reconocimiento/ Recompensa/ Incentivos/ Posibilidad de desarrollo.	Se refiere a cómo las personas perciben los sistemas de recompensas, reconocimiento, incentivos y posibilidades de desarrollo, disponibles en la organización.
5	Estructura organizacional	Clima en estructura/ Presión	Se refiere a la percepción que los trabajadores tienen respecto a la estructura orgánica-funcional de la empresa; es decir como esta organizada en cuanto a responsabilidades, distribución de cargos, directrices, políticas, etc.
6	Cooperación	Participación/ Trabajo en equipo/ Afiliación grupal/ Sentimiento de grupo.	Es la percepción que los colaboradores tienen en relación al grado de cooperación, participación, trabajo en equipo, afiliación grupal y sentimiento de equipo en la organización.
7	Relaciones Interpersonales	Comunicación/ Relaciones Sociales/ Cohesión/ Conflicto/ Relación laboral-familiar/ Interacción social.	Se refiere a la socialización, al grado de comunicación, de cohesión e inclusive de conflicto en los grupos de trabajo. Tiene que ver con toda la interacción social en las organizaciones.
8	Toma de decisiones	Autonomía/ Responsabilidad/ Delegación de actividades y funciones.	Es el grado en el que la organización otorga autonomía, responsabilidades y delegación de actividades a los miembros que la conforman.
9	Proceso de control	Control/ Horas de trabajo/ Eficiencia en la productividad/ Influencia.	Se refiere a la percepción que los empleados tienen sobre el control que la organización ejerce sobre las horas de trabajo y la eficiencia en la productividad
10	Justicia	Equidad.	Se refiere a la percepción que los empleados tienen en relación a la equidad y justicia en la organización.

Fuente: Estudio de los Factores que influyen en el Clima Laboral en el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, Fierro (2016).








El sistema de respuestas utilizado en el cuestionario de clima laboral para la calificación de la percepción del clima (puesto, grupo y organización), así como también para las dimensiones culturales se basa en una escala de Likert, conforme a lo que se aprecia en los siguientes cuadros:

Tabla 5.- Escala de respuestas de Likert para la calificación de la percepción del clima laboral.

ESCALA DE RESPUESTAS DE LIKERT		
	1	Pésimo
	2	Muy Malo
	3	Malo
	4	Regular
	5	Bueno
	6	Muy Bueno
	7	Excelente

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral, Ramos, Núñez, Unda y Mejía 2016.

Tabla 6.- Escala de respuestas de Likert para la calificación de las dimensiones culturales.

ESCALA DE RESPUESTAS DE LIKERT	
	1 Totalmente en desacuerdo
	2 Desacuerdo bastante
	3 Desacuerdo poco
	4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	5 Acuerdo poco
	6 Acuerdo bastante
	7 Totalmente de acuerdo

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral, Ramos, Núñez, Unda y Mejía 2016.

Adicionalmente, el cuestionario incluye una sección de datos sociodemográficos relacionados al área, sucursal, género, edad, estado civil, nivel académico y tiempo de trabajo en la organización.

2.2. Análisis de datos

Una vez obtenida la información se procedió al análisis estadístico, consolidando los resultados en una tabla de Excel para ser procesados en el software IBM SPSS Statistic con la finalidad de tabular y graficar distribuciones y tendencias estadísticas descriptivas. La interpretación de los resultados inició con el análisis descriptivo para las variables de Clima Laboral y Estilos de Liderazgo, aplicando para ello las medidas de tendencia central y de dispersión.

Se utilizó el estadístico F del Anova de un factor, que es una técnica estadística que determina la relación entre dos variables, y permite conocer si las medias entre dos o más grupos son similares o diferentes. Se utilizó un nivel de confianza del 95%, para identificar el nivel de significación que determine si existen o no diferencias significativas de un grupo respecto a otro (variables). Es así que, un valor igual o menor a 0.05, indica que las dos variables están relacionadas y por tanto hay diferencias significativas entre los grupos. En el análisis de datos, también se procedió a calcular coeficientes bivariados para el análisis correlacional de Pearson, que permite establecer si dos variables tiene relación entre sí; si la relación es fuerte, moderada o débil; y que dirección tiene la relación, determinándose así que los valores del coeficiente de correlación van de -1 a 1, el signo del coeficiente indica la dirección y la relación, y su valor absoluto indica la fuerza; por lo tanto, los valores mayores establecen que la relación es más fuerte.

2.2.1. Procedimiento

Para la obtención de la información se aplicó el cuestionario de Clima Laboral y Estilos de Liderazgo a 101 personas en la empresa Akros S.A, lo que permitió la recolección de datos vía on-line, utilizando para el efecto Google Drive, el cual a través de la generación

automática de una dirección URL, y que fue enviada como link a los correos electrónicos de cada colaborador en la organización, se aplicó el instrumento de medición, con resultados inmediatos. El cuestionario no tiene un tiempo determinado para su ejecución, por lo que el tiempo estimado para completarlo fue de 20 minutos aproximadamente, manteniendo la confidencialidad de las respuestas obtenidas y el anonimato de las personas encuestadas.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

El motivo de análisis de esta de investigación es identificar la relación entre los diferentes estilos de liderazgo y el clima laboral en la empresa Akros. Se detallan en la siguiente tabla los resultados obtenidos, de acuerdo a los objetivos específicos:

Tabla 7.- Resultados de la Investigación

No.	OBJETIVOS	RESULTADOS
1	Diagnosticar el clima laboral en la empresa Akros S.A.	3.1.1 Clima Laboral en la empresa Akros S.A (Tabla 8, 9 y 10).
2	Identificar los estilos de liderazgo de la empresa Akros S.A.	3.1.2 Estilos de Liderazgo de la empresa Akros S.A (Tabla 11).
3	Establecer las relaciones entre el clima laboral y los estilos de liderazgo de forma global en la empresa Akros S.A.	3.1.3 Correlación de Clima laboral y Liderazgo en la empresa Akros S.A (Tabla 12 y 13).
4	Establecer las relaciones entre el clima laboral y los estilos de liderazgo considerando los niveles jerárquicos.	3.1.4 Correlación de Clima Laboral y Estilos de Liderazgo considerando niveles jerárquicos (Tabla 14, 15, 16, 17 y 18).
5	Establecer las relaciones entre el clima laboral y los estilos de liderazgo considerando las sucursales.	3.1.5 Correlación de Clima Laboral y Estilos de Liderazgo considerando las sucursales (Tabla 19, 20, 21, 22, 23 y 24)

Fuente: Rosero y Chávez, 2017.

3.1.1. Clima laboral en la empresa Akros S.A.

Los valores detallados en la Tabla 8 corresponden a la media del clima del puesto, clima del grupo, clima de la organización y del clima global, este último se entiende como la percepción del clima en general.

Tabla 8.- Valores de media del Clima Laboral

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
CLIMA PUESTO	101	1	7	5.61	1.16
CLIMA GRUPO	101	2	7	5.61	1.06
CLIMA ORGANIZACION	101	3	7	5.30	0.95
CLIMA GLOBAL	101	2	7	5.50	0.90

Fuente: Rosero y Chávez 2017.

Los datos obtenidos indican que a partir de la muestra investigada de 101 encuestados, se obtiene una media de clima global de 5.50, la misma que se encuentra en un rango entre Bueno y Muy bueno. La percepción para el clima del puesto y clima del grupo presentan una media de 5.61 cada una, mientras que la percepción del clima de la organización presenta un valor de 5.30; lo que nos indica, que los colaboradores en general, perciben al clima laboral del puesto, del grupo y de la organización como Bueno y Muy Bueno.

En la Tabla 9 se realizó una comparación entre las medias de los grupos: puesto-grupo, puesto-organización y grupo-organización, con la finalidad de identificar sus diferencias significativas.

Tabla 9.- Comparación entre grupos para determinación de diferencias de medias

	DIFERENCIAS RELACIONADAS					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
PUESTO-GRUPO	0.000	.921	.092	-.183	.183	0.000	99	1.000
PUESTO - ORGANIZACIÓN	.320	1.062	.106	.109	.531	3.012	99	.003
GRUPO - ORGANIZACIÓN	.317	.958	.095	.128	.506	3.322	100	.001

Fuente: Rosero y Chávez, 2017

Los resultados de esta tabla nos permiten observar, que para las medias de las variables de puesto-grupo no existe una diferencia significativa; lo que indica que la percepción del clima laboral en el puesto y en el grupo es similar, en este sentido, los resultados sugieren que el clima laboral es fuerte, mientras que para las variables puesto-organización y grupo-organización, existen diferencias significativas entre las medias, evidenciándose entonces que la percepción del clima laboral es diferente tanto en el puesto-organización, así como en el grupo-organización, lo que sugiere que el clima laboral es débil.

En la Tabla 10 se puede observar la correlación que existe entre la percepción del clima del puesto, del grupo y de la organización en relación a la media y variabilidad del clima laboral, a fin de determinar la fuerza del clima.

Tabla 10.- Correlación entre el Clima del Puesto, Clima del Grupo y Clima de la organización.

		MEDIA CLIMA	VARIABILIDAD DEL CLIMA	PUESTO	GRUPO	ORGANIZACIÓN
MEDIA CLIMA	Correlación de Pearson	1	-,234 [*]	,872 ^{**}	,876 ^{**}	,793 ^{**}
	Sig. (bilateral)		.018	.000	.000	.000
	N	101	101	100	101	101
VARIABILIDAD DEL CLIMA	Correlación de Pearson	-,234 [*]	1	-,379 ^{**}	-,011	-,204 [*]
	Sig. (bilateral)	.018		.000	.916	.040
	N	101	101	100	101	101
PUESTO	Correlación de Pearson	,872 ^{**}	-,379 ^{**}	1	,659 ^{**}	,508 ^{**}
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100
GRUPO	Correlación de Pearson	,876 ^{**}	-,011	,659 ^{**}	1	,555 ^{**}
	Sig. (bilateral)	.000	.916	.000		.000
	N	101	101	100	101	101
ORGANIZACIÓN	Correlación de Pearson	,793 ^{**}	-,204 [*]	,508 ^{**}	,555 ^{**}	1
	Sig. (bilateral)	.000	.040	.000	.000	
	N	101	101	100	101	101

Nota: Los valores de correlación se tomaron en cuenta a partir del coeficiente de Pearson.

Fuente: Rosero y Chávez, 2017.

Se evidencia que existe una correlación estadísticamente significativa entre la media del clima global y la media del clima del puesto, grupo y organización; por lo tanto, para mejorar el clima global de la organización, se deberá modificar la percepción del clima en los tres ámbitos: puesto, grupo y organización, debido a que se encuentran directamente relacionadas. En cuanto a la variabilidad del clima, se observa una correlación negativa débil (-,234^{*}) en relación a la percepción del clima global (media del clima), es decir que la variabilidad no influye en el clima global. La percepción del clima

del puesto, del grupo y de la organización, no presentan correlación estadísticamente significativa con la variabilidad del clima laboral; por lo tanto, si el clima del puesto y de la organización mejora, entonces la variabilidad disminuye y se obtiene un clima fuerte. Para el clima del grupo, en donde, la correlación no es estadísticamente significativa en relación a la variabilidad del clima, se demuestra que no existe una relación entre la percepción del grupo y la variabilidad del clima, sea este fuerte o débil.

3.1.2. Estilos de Liderazgo de la empresa Akros S.A.

En la Tabla 11 se identifican los estilos de liderazgo de acuerdo a los resultados obtenidos mediante los estadísticos descriptivos.

Tabla 11.- Determinación de los Estilos de Liderazgo.

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
INFLUENCIA IDEALIZADA	101	6	15	13	1.693
MOTIVACIÓN INSPIRADORA	101	8	15	13	1.876
ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	101	6	15	12	2.112
ATENCIÓN PERSONAL E INDIVIDUAL	101	5	15	12	2.291
RECOMPENSA CONTINGENTE	101	3	15	12	2.655
GESTIÓN POR EXCEPCIÓN	101	6	15	12	1.975
LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE	101	3	15	8	2.787

Fuente: Rosero y Chávez, 2017.

En la Tabla 11 se observa que los estilos de liderazgo detallados en los factores: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, atención personal e individual, recompensa contingente y gestión por excepción tienen una media entre 12 y 13 puntos, lo que corresponde a un rango alto; mientras que el liderazgo laissez-faire, presenta una media de 8 y corresponde a un rango medio.

3.1.3. Correlación de Clima Laboral y Liderazgo en la empresa Akros S.A.

Los resultados de la Tabla 12 evidencian si existe una correlación significativa entre el clima global y las dimensiones culturales que afectan el clima en la organización.

Tabla 12.- Correlación entre Clima Laboral y Dimensiones Culturales

CORRELACIONES					
	MEDIA DEL CLIMA	VARIABILIDAD DEL CLIMA	PUESTO	GRUPO	ORGANIZACION
MEDIA DEL CLIMA	1	-.234 [*]	,872 ^{**}	,876 ^{**}	,793 ^{**}
VARIABILIDAD DEL CLIMA	-.234 [*]	1	-.379 ^{**}	-0.011	-.204 [*]
PUESTO	,872 ^{**}	-.379 ^{**}	1	,659 ^{**}	,508 ^{**}
GRUPO	,876 ^{**}	-0.011	,659 ^{**}	1	,555 ^{**}
ORGANIZACIÓN	,793 ^{**}	-.204 [*]	,508 ^{**}	,555 ^{**}	1
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	,398 ^{**}	-0.057	,269 ^{**}	,306 ^{**}	,432 ^{**}
ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL	,503 ^{**}	-0.067	,314 ^{**}	,396 ^{**}	,575 ^{**}
MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	,509 ^{**}	-0.038	,348 ^{**}	,474 ^{**}	,471 ^{**}
RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO	,498 ^{**}	-0.071	,342 ^{**}	,406 ^{**}	,530 ^{**}
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	,498 ^{**}	-0.046	,333 ^{**}	,409 ^{**}	,524 ^{**}
COOPERACIÓN	,563 ^{**}	-0.037	,409 ^{**}	,506 ^{**}	,513 ^{**}
RELACIONES INTERPERSONALES	,572 ^{**}	-0.114	,444 ^{**}	,523 ^{**}	,479 ^{**}
TOMA DE DECISIONES	,434 ^{**}	0.038	,342 ^{**}	,351 ^{**}	,400 ^{**}
PROCESOS DE CONTROL	,450 ^{**}	-0.098	,272 ^{**}	,385 ^{**}	,489 ^{**}
JUSTICIA	,503 ^{**}	-0.082	,361 ^{**}	,385 ^{**}	,533 ^{**}

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

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

Nota: Los valores de correlación se tomaron en cuenta a partir del coeficiente de Pearson.

Fuente: Rosero y Chávez, 2017.

En la Tabla 12 se aprecia que existe correlación significativa entre las dimensiones culturales y el clima laboral, por lo tanto cualquier cambio que se realice en las dimensiones culturales tendrá una afectación directa en la percepción del clima de la empresa Akros S.A. En relación a la variabilidad del clima, se observa que no existe correlación con las dimensiones culturales de la organización.

Los valores que se aprecian en la Tabla 13 corresponden a la correlación entre los estilos de liderazgo, variabilidad, media de clima global y percepción en el puesto, grupo y organización del clima laboral.

Tabla 13.- Correlación entre Clima Laboral y Estilos de Liderazgo

	MEDIA CLIMA	VAR_CLIMA	PUESTO	GRUPO	ORGANIZACION
INFLUENCIA IDEALIZADA	,370**	0.026	,220*	,293**	,424**
	0	0.799	0.028	0.003	0
MOTIVACIÓN INSPIRADORA	,310**	0.118	,203*	,250*	,329**
	0.002	0.241	0.042	0.012	0.001
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	,408**	-0.024	,269**	,365**	,388**
	0	0.811	0.007	0	0
ATENCIÓN PERSONAL E INDIVIDUAL	,268**	-0.127	,247*	0.182	,269**
	0.007	0.204	0.013	0.068	0.007
RECOMPENSA CONTINGENTE	,442**	-0.002	,329**	,384**	,396**
	0	0.985	0.001	0	0
GESTIÓN POR EXCEPCIÓN	,502**	-0.048	,332**	,408**	,536**
	0	0.637	0.001	0	0
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	,514**	-0.026	,386**	,421**	,494**
	0	0.797	0	0	0

Nota: Los valores de correlación se tomaron en cuenta a partir del coeficiente de Pearson.

Fuente: Rosero y Chávez, 2017.

Se puede observar que en la Tabla 13, los factores: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, recompensa contingente, gestión por excepción y el liderazgo laissez faire se correlacionan de manera significativa con la media del clima

laboral; mientras que para el factor atención personalizada e individual, existe una correlación menos significativa con respecto a la media de clima laboral. En relación a la variabilidad del clima, se observa que existe una correlación negativa para los siete factores de estilos de liderazgo, por lo tanto, se evidencia que los factores de los estilos de liderazgo no influyen en la variabilidad o fuerza de clima de la organización.

3.1.4. Correlación de Clima Laboral y Estilos de Liderazgo considerando niveles jerárquicos.

En la Tabla 14 se pueden apreciar datos relacionados a las medias de clima del puesto, clima del grupo y clima de la organización, de acuerdo al nivel jerárquico Directivo y Operativo en la empresa Akros S.A.

Tabla 14.- Medias entre Clima Laboral según nivel jerárquico

Estadísticos descriptivos^a						
NIVEL JERARQUICO		N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
DIRECTIVOS	PUESTO	8	4	7	5.75	1.035
	GRUPO	9	4	7	5.67	1.118
	ORGANIZACION	9	4	7	5.78	.972
	media_clima	9	4.00	7.00	5.66	1.027
	N válido (según lista)	8				
OPERATIVOS	PUESTO	92	1	7	5.62	1.175
	GRUPO	92	2	7	5.61	1.069
	ORGANIZACION	92	3	7	5.25	.945
	media_clima	92	2.33	7.00	5.49	.895
	N válido (según lista)	92				

Fuente: Rosero y Chávez, 2017.

Se observa que en la percepción del clima laboral en el nivel Directivo se obtiene una media de 5.66; mientras que para el nivel Operativo encontramos una media de clima laboral de 5.49, lo que significa que se encuentra ubicado en un rango entre Bueno y Muy Bueno para ambos niveles jerárquicos.

Se observa también que para el nivel Directivo se presenta en el clima del puesto una media de 5.75, para el grupo de 5.67, y para la organización de 5.78, que indica que la percepción del clima se encuentra en un rango comprendido entre Bueno y Muy Bueno. En el caso de los Operativos se observa una media de 5.62 para el clima del puesto, 5.61 para el clima del grupo y 5.25 para el clima de la organización, interpretándose con estos valores que la percepción del clima laboral para el nivel Operativo se encuentra también en un rango de Bueno y Muy Bueno. La media del clima global es más alta para el nivel jerárquico Directivo que la media del clima global en el nivel Operativo.

Los datos obtenidos en la Tabla 15 corresponden a la diferencia entre medias en cuanto al clima laboral por nivel jerárquico.

Tabla 15.- Diferencias relacionadas entre grupos para el nivel Directivo y Operativo

PRUEBA DE MUESTRAS RELACIONADAS ^A									
NIVEL JERÁRQUICO		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error tít. de la media	95% Intervalo de confianza para la				
					Inferior	Superior			
DIRECTIVO	PUESTO - GRUPO	-0.125	0.641	0.227	-0.661	0.411	-0.552	7	0.598
	GRUPO - ORGANIZACION	-0.111	0.601	0.2	-0.573	0.351	-0.555	8	0.594
	PUESTO - ORGANIZACION	-0.25	0.463	0.164	-0.637	0.137	-1.528	7	0.17
OPERATIVO	PUESTO - GRUPO	0.011	0.943	0.098	-0.185	0.206	0.111	91	0.912
	GRUPO - ORGANIZACION	0.359	0.979	0.102	0.156	0.561	3.515	91	0.001
	PUESTO - ORGANIZACION	0.37	1.087	0.113	0.145	0.595	3.262	91	0.002

Fuente: Rosero y Chávez, 2017.

De acuerdo a los datos obtenidos en relación a las diferencias relacionadas entre grupos, se observa que no existe una diferencia significativa para el nivel Directivo en relación a la percepción del clima laboral en el puesto-grupo, grupo-organización, y puesto-organización, lo que indica que este nivel jerárquico percibe el clima laboral de la misma forma por lo tanto el clima es fuerte; mientras que para el nivel Operativo, se observa

que la percepción del clima en el puesto-grupo, no presenta una diferencia significativa, lo que sugiere que los colaboradores perciben al clima laboral de la misma forma en estas dos variables. En cuanto a la percepción grupo-organización y puesto-organización se evidencia que existe una diferencia significativa, lo que sugiere que perciben el clima laboral de forma diferente, es decir existe un clima débil.

En la Tabla 16 podemos encontrar la correlación entre la percepción del clima del puesto, del grupo y de la organización en relación a las dimensiones culturales del clima para el nivel Directivo.

Tabla 16.- Clima y Cultura para Nivel Jerárquico Directivo

NIVEL JERARQUICO		PUESTO	GRUPO	ORGANIZACIÓN	Media del Clima	Variabilidad del Clima
DIRECTIVO	PUESTO	1	,801 ⁺	,913 ⁺⁺	,963 ⁺⁺	-.516
			.017	.002	.000	.190
	GRUPO	,801 ⁺	1	,844 ⁺⁺	,943 ⁺⁺	-.141
		.017		.004	.000	.717
	ORGANIZACIÓN	,913 ⁺⁺	,844 ⁺⁺	1	,960 ⁺⁺	-.027
		.002	.004		.000	.945
	Innovación organizacional	-.440	.005	.081	.031	.651
		.276	.990	.835	.936	.058
	Enfoque y liderazgo gerencial	-.438	.410	.498	.429	.546
		.278	.273	.173	.249	.128
	Motivación en la organización	-.343	.298	.320	.295	.589
		.406	.437	.402	.441	.095
	Reconocimiento al desempeño	.359	.532	.461	.544	.241
		.382	.141	.212	.130	.533
	Estructura organizacional	-.134	.457	.593	.507	.579
		.752	.216	.093	.163	.103
	Cooperación	-.086	.368	.407	.401	.440
		.840	.329	.277	.285	.236
	Relaciones interpersonales	.611	,679 ⁺	,739 ⁺	,749 ⁺	.341
		.108	.044	.023	.020	.370
	Toma de decisiones	-.127	.165	.209	.186	.596
		.765	.671	.589	.632	.090
	Procesos de control	-.236	.392	.511	.434	.569
		.574	.296	.159	.243	.110
	Justicia	.123	.634	.598	.602	.429
		.771	.067	.089	.086	.249

Nota: Los valores de correlación se tomaron en cuenta a partir del coeficiente de Pearson.

Fuente: Rosero y Chávez, 2017.

Los resultados obtenidos demuestran que no existe correlación entre las dimensiones culturales que afectan el clima y la percepción de éste en el puesto de trabajo, excepto en Reconocimiento al Desempeño, Relaciones Interpersonales y Justicia, en las cuales si se observa una correlación significativa. Por otra parte, la percepción del clima en el grupo, no evidencia la presencia de correlación con la variable innovación organizacional, las otras dimensiones culturales si presentan una correlación estadísticamente significativa. Para la percepción del clima en la organización, se aprecia que la correlación existente es débil con respecto a las dimensiones culturales, mientras que para innovación organizacional no se evidencia correlación. Con respecto a la fuerza del clima laboral (variabilidad) y las dimensiones culturales se aprecia que sí existe una correlación para el nivel Directivo.

En la Tabla 17 se puede observar la correlación entre la percepción del clima del puesto, del grupo y de la organización, con las dimensiones culturales en relación al nivel jerárquico Operativo.

Tabla 17.- Clima y Cultura para el nivel jerárquico Operativo

NIVEL JERARQUICO		PUESTO	GRUPO	ORGANIZACIÓN	Media del Clima	Variabilidad del Clima
OPERATIVO	PUESTO	1	,650 ^{**}	,492 ^{**}	,869 ^{**}	-.384 ^{**}
			.000	.000	.000	.000
	GRUPO	,650 ^{**}	1	,533 ^{**}	,870 ^{**}	-.007
		.000		.000	.000	.945
	ORGANIZACIÓN	,492 ^{**}	,533 ^{**}	1	,779 ^{**}	-.199
		.000	.000		.000	.057
	Innovación organizacional	,325 ^{**}	,347 ^{**}	,490 ^{**}	,452 ^{**}	-.078
		.002	.001	.000	.000	.461
	Enfoque y liderazgo gerencial	,343 ^{**}	,397 ^{**}	,575 ^{**}	,510 ^{**}	-.067
		.001	.000	.000	.000	.526
	Motivación en la organización	,378 ^{**}	,491 ^{**}	,478 ^{**}	,528 ^{**}	-.038
		.000	.000	.000	.000	.722
	Reconocimiento al desempeño	,342 ^{**}	,398 ^{**}	,526 ^{**}	,493 ^{**}	-.062
		.001	.000	.000	.000	.554
	Estructura organizacional	,351 ^{**}	,404 ^{**}	,514 ^{**}	,495 ^{**}	-.051
		.001	.000	.000	.000	.632
	Cooperación	,432 ^{**}	,520 ^{**}	,520 ^{**}	,579 ^{**}	-.039
		.000	.000	.000	.000	.712
	Relaciones interpersonales	,437 ^{**}	,508 ^{**}	,444 ^{**}	,549 ^{**}	-.115
		.000	.000	.000	.000	.274
	Toma de decisiones	,385 ^{**}	,379 ^{**}	,445 ^{**}	,476 ^{**}	.022
		.000	.000	.000	.000	.832
	Procesos de control	,293 ^{**}	,385 ^{**}	,476 ^{**}	,449 ^{**}	-.099
		.005	.000	.000	.000	.348
	Justicia	,373 ^{**}	,358 ^{**}	,519 ^{**}	,488 ^{**}	-.084
		.000	.000	.000	.000	.425

Nota: Los valores de correlación se tomaron en cuenta a partir del coeficiente de Pearson.

Fuente: Rosero y Chávez, 2017.

En el nivel Operativo se observa que la percepción del clima en el puesto, grupo y organización presenta correlación con todas las dimensiones culturales, mientras que con la variabilidad del clima laboral no presenta correlación estadísticamente significativa.

En la Tabla 18 se analiza la correlación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral por nivel jerárquico: Directivo y Operativo.

Tabla 18.- Estilos de Liderazgo y Clima Laboral por nivel jerárquico.

		CORRELACIÓN						
NIVEL JERÁRQUICO		Influencia Idealizada	Motivación Inspiradora	Estimulación Intelectual	Atención personal e individual	Recompensa Contingente	Gestión por Excepción	Liderazgo Laissez Faire
D I R E C T I V O	PUESTO	-0.068	-0.035	-0.213	,714*	-0.197	-0.306	-0.012
		0.873	0.935	0.613	0.047	0.64	0.46	0.978
	GRUPO	0.396	0.31	0.307	0.169	0.216	0.4	0.504
		0.292	0.417	0.422	0.664	0.577	0.286	0.167
	ORGANIZACION	0.456	0.396	0.387	0.335	0.314	0.5	0.569
		0.218	0.292	0.304	0.378	0.411	0.171	0.11
	media clima	0.417	0.342	0.334	0.356	0.26	0.43	0.528
		0.265	0.368	0.38	0.347	0.499	0.247	0.144
	var_clima	,692*	,744*	,674*	-0.338	,728*	0.597	0.515
		0.039	0.021	0.046	0.373	0.026	0.089	0.156
O P E R A T I V O	PUESTO	,237*	,218*	,302**	,218*	,379**	,365**	,408**
		0.023	0.037	0.003	0.037	0	0	0
	GRUPO	,281**	,245*	,377**	0.183	,422**	,414**	,413**
		0.007	0.019	0	0.08	0	0	0
	ORGANIZACION	,419**	,334**	,404**	,257*	,449**	,547**	,482**
		0	0.001	0	0.013	0	0	0
	media clima	,363**	,310**	,424**	,258*	,491**	,516**	,512**
		0	0.003	0	0.013	0	0	0
	var_clima	0.021	0.109	-0.045	-0.121	-0.036	-0.06	-0.03
		0.845	0.302	0.667	0.251	0.736	0.567	0.779

Nota: Los valores de correlación se tomaron en cuenta a partir del coeficiente de Pearson.

Fuente: Rosero y Chávez, 2017

Los resultados obtenidos en el nivel Directivo indican que no existe correlación entre la percepción del clima del puesto con influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, recompensa contingente, gestión por excepción y liderazgo Laissez Faire; mientras que para atención personal e individual se observa una alta

correlación. En cuanto a la percepción del clima del grupo y de la organización, así como para la media del clima, se observa que existe correlación de éstas variables con los estilos de liderazgo. En el nivel Directivo, los estilos de liderazgo presentan correlación con la variabilidad del clima laboral, a excepción de atención personalizada e individual; lo que significa que los estilos de liderazgo si influyen en la variabilidad del clima. Para el nivel Operativo se observa que la percepción del clima del puesto, del grupo y de la organización presenta correlación con los estilos de liderazgo. Para este nivel, existe una influencia entre los estilos de liderazgo y la fuerza del clima laboral.

3.1.5. Correlación de Clima Laboral y Estilos de Liderazgo considerando las sucursales

En la Tabla 19 se muestran los estadígrafos con los resultados obtenidos en las medias del clima laboral por sucursal, para su interpretación.

Tabla 19.- Medias del Clima Laboral en cada Sucursal

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS						
SUCURSAL		N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
QUITO	PUESTO	56	1.00	7.00	5.59	1.11
	GRUPO	56	4.00	7.00	5.66	0.96
	ORGANIZACION	56	3.00	7.00	5.29	1.00
	Media del Clima	56	4.33	7.00	5.51	0.81
	var_clima	56	0.00	9.33	0.63	1.29
GUAYAQUIL	PUESTO	35	1.00	7.00	5.60	1.31
	GRUPO	36	2.00	7.00	5.44	1.25
	ORGANIZACION	36	4.00	7.00	5.28	0.88
	Media del Clima	36	2.33	7.00	5.43	1.06
	var_clima	36	0.00	2.33	0.36	0.58
CUENCA AMBATO	PUESTO	9	4.00	7.00	6.00	0.87
	GRUPO	9	4.00	7.00	6.00	0.87
	ORGANIZACION	9	4.00	7.00	5.44	1.01
	Media del Clima	9	4.00	7.00	5.81	0.82
	var_clima	9	0.00	1.33	0.33	0.58

Fuente: Rosero y Chávez, 2017

La percepción de la media del Clima Laboral para las sucursales de Quito, Guayaquil y Cuenca-Ambato se encuentra entre Buena y Muy Buena. En Guayaquil se observa que la media del clima, es ligeramente más baja en relación a Quito y Cuenca/ Ambato.

La Tabla 20 muestra las diferencias de grupo por sucursal para determinar su significancia.

Tabla 20.- Diferencias relacionadas entre grupos de clima laboral de acuerdo a la sucursal.

PRUEBA DE MUESTRAS RELACIONADAS									
SUCURSAL		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error tít. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
QUITO	PUESTO - GRUPO	-.071	1.059	.142	-.355	.212	-.505	55	.616
	GRUPO - ORGANIZACION	.375	1.037	.139	.097	.653	2.707	55	.009
	PUESTO - ORGANIZACION	.304	1.190	.159	-.015	.622	1.910	55	.061
GUAYAQUIL	PUESTO - GRUPO	.114	.796	.135	-.159	.388	.849	34	.402
	GRUPO - ORGANIZACION	.167	.845	.141	-.119	.453	1.183	35	.245
	PUESTO - ORGANIZACION	.286	.893	.151	-.021	.593	1.892	34	.067
CUENCA / AMBATO	GRUPO - ORGANIZACION	.556	.882	.294	-.122	1.233	1.890	8	.095
	PUESTO - ORGANIZACION	.556	.882	.294	-.122	1.233	1.890	8	.095

Fuente: Rosero y Chávez, 2017

Con el 95% de la muestra analizada se observa que para la sucursal de Quito existe una diferencia significativa entre las medias de grupo–organización; lo que indica que la percepción del clima laboral en el grupo es diferente a la percepción del clima laboral en la organización, es decir, que al haber una diferencia en la percepción grupo-organización, el clima laboral es débil; mientras que la percepción a nivel puesto – grupo y puesto – organización no presenta diferencia significativa, lo que indica que existe un clima laboral fuerte. Para las sucursales de Guayaquil y Cuenca/Ambato no existen diferencias significativas, por lo que se evidencia un clima fuerte.

En la Tabla 21 se aprecia el análisis correlacional entre la media del clima y las dimensiones culturales, para la sucursal Quito.

Tabla 21.- Clima y Cultura por Sucursal: Quito

QUITO	PUESTO	GRUPO	ORGANIZACION	Media del Clima	Variabilidad del Clima
PUESTO	1	,482 ^{**}	,369 ^{**}	,802 ^{**}	-,524 ^{**}
		.000	.005	.000	.000
GRUPO	,482 ^{**}	1	,443 ^{**}	,801 ^{**}	.083
	.000		.001	.000	.542
ORGANIZACION	,369 ^{**}	,443 ^{**}	1	,759 ^{**}	-,226
	.005	.001		.000	.094
Media del Clima	,802 ^{**}	,801 ^{**}	,759 ^{**}	1	-,301 [*]
	.000	.000	.000		.024
Variabilidad del Clima	-,524 ^{**}	.083	-,226	-,301 [*]	1
	.000	.542	.094	.024	
Innovación organizacional	.255	,348 ^{**}	,527 ^{**}	,473 ^{**}	-,014
	.058	.009	.000	.000	.918
Enfoque y liderazgo gerencial	.147	,291 [*]	,591 ^{**}	,428 ^{**}	-,073
	.280	.030	.000	.001	.592
Motivación en la organización	.245	,463 ^{**}	,477 ^{**}	,493 ^{**}	.051
	.069	.000	.000	.000	.710
Reconocimiento al desempeño	.223	,425 ^{**}	,516 ^{**}	,485 ^{**}	.016
	.099	.001	.000	.000	.909
Estructura organizacional	.191	,315 [*]	,530 ^{**}	,432 ^{**}	.011
	.159	.018	.000	.001	.938
Cooperación	,269 [*]	,437 ^{**}	,546 ^{**}	,523 ^{**}	.074
	.045	.001	.000	.000	.587
Relaciones interpersonales	,321 [*]	,422 ^{**}	,478 ^{**}	,512 ^{**}	-,125
	.016	.001	.000	.000	.360
Toma de decisiones	.241	,358 ^{**}	,474 ^{**}	,449 ^{**}	.069
	.074	.007	.000	.001	.615
Procesos de control	.130	,304 [*]	,535 ^{**}	,402 ^{**}	-,067
	.340	.023	.000	.002	.624
Justicia	,276 [*]	,337 [*]	,585 ^{**}	,503 ^{**}	-,062
	.040	.011	.000	.000	.650

Nota: Los valores de correlación se tomaron en cuenta a partir del coeficiente de Pearson.

Fuente: Rosero y Chávez, 2017

En la sucursal Quito se puede observar que la percepción del clima global esta correlacionado con las dimensiones culturales; lo que indica que a medida que las dimensiones culturales se encuentren más alineadas a la estrategia de la organización mejorará la percepción del clima laboral. En cuanto a la variabilidad (fuerza del clima laboral), se observa que no existe una correlación con las dimensiones culturales; por lo tanto, las dimensiones culturales no influyen en la fuerza del clima. La percepción del clima global en relación al puesto, grupo y organización se correlacionan directamente, lo que indica que cualquier cambio que se efectuó a nivel de puesto, grupo y organización afectara de manera directa al clima global; se observa también, que no existe una influencia entre la variabilidad del clima y la percepción del clima del puesto, grupo y organización. En relación a la media del clima laboral con respecto a la variabilidad, existe una correlación negativa, lo que indica que si mejora el clima laboral disminuye la variabilidad y por lo tanto aumenta la fuerza del clima.

En la Tabla 22 se aprecia el análisis correlacional entre la media del clima y las dimensiones culturales, para la sucursal Guayaquil.

Tabla 22.- Clima y Cultura por Sucursal: Guayaquil

GUAYAQUIL	PUESTO	GRUPO	ORGANIZACION	Media del Clima	Variabilidad del Clima
PUESTO	1	,807 ^{**}	,735 ^{**}	,939 ^{**}	-.185
		.000	.000	.000	.287
GRUPO	,807 ^{**}	1	,739 ^{**}	,935 ^{**}	-.347 ⁺
	.000		.000	.000	.038
ORGANIZACION	,735 ^{**}	,739 ^{**}	1	,877 ^{**}	-.072
	.000	.000		.000	.677
Media del Clima	,939 ^{**}	,935 ^{**}	,877 ^{**}	1	-.222
	.000	.000	.000		.193
Variabilidad del Clima	-.185	-.347 ⁺	-.072	-.222	1
	.287	.038	.677	.193	
Innovación organizacional	.256	.231	.274	.293	-.230
	.138	.175	.106	.083	.178
Enfoque y liderazgo gerencial	,511 ^{**}	,484 ^{**}	,544 ^{**}	,564 ^{**}	-.111
	.002	.003	.001	.000	.520
Motivación en la organización	,528 ^{**}	,521 ^{**}	,424 ^{**}	,552 ^{**}	-.367 ⁺
	.001	.001	.010	.000	.028
Reconocimiento al desempeño	,473 ^{**}	,376 ⁺	,493 ^{**}	,488 ^{**}	-.300
	.004	.024	.002	.003	.076
Estructura organizacional	,512 ^{**}	,499 ^{**}	,526 ^{**}	,565 ^{**}	-.306
	.002	.002	.001	.000	.070
Cooperación	,573 ^{**}	,575 ^{**}	,426 ^{**}	,591 ^{**}	-.416 ⁺
	.000	.000	.010	.000	.012
Relaciones interpersonales	,526 ^{**}	,563 ^{**}	,508 ^{**}	,590 ^{**}	-.261
	.001	.000	.002	.000	.125
Toma de decisiones	,465 ^{**}	.314	.253	,398 ⁺	-.073
	.005	.062	.137	.016	.673
Procesos de control	,430 ⁺	,457 ^{**}	,379 ⁺	,478 ^{**}	-.276
	.010	.005	.023	.003	.103
Justicia	,426 ⁺	,381 ⁺	,439 ^{**}	,463 ^{**}	-.226
	.011	.022	.007	.004	.185

Nota: Los valores de correlación se tomaron en cuenta a partir del coeficiente de Pearson.

Fuente: Rosero y Chávez, 2017

En la sucursal Guayaquil se observa que existe una correlación directa entre la percepción del clima laboral y las dimensiones culturales; mientras que la variabilidad (fuerza de clima laboral), no evidencia correlación con las dimensiones culturales, lo que indica que éstas no influyen en la fuerza del clima. Se observa que la percepción del clima del puesto del grupo y de la organización se relacionan de manera directa con la media del clima global. En relación a la variabilidad del clima se observa que la correlación no es estadísticamente significativa con la percepción del clima del puesto, del grupo y de la organización. Existe una correlación negativa entre la media del clima y la variabilidad del clima, lo que indica que si mejora el clima laboral existe una disminución de la variabilidad y por lo tanto, existe una fuerza de clima.

En la Tabla 23 se aprecia el análisis correlacional entre la media del clima y las dimensiones culturales, para la sucursal Cuenca-Ambato.

Tabla 23.- Clima y Cultura por Sucursal: Cuenca-Ambato.

CUENCA/ AMBATO	PUESTO	GRUPO	ORGANIZACION	Media del Clima	Variabilidad del Clima
PUESTO	1	1,000 ^{***}	.569	,941 ^{***}	.333
		0.000	.109	.000	.381
GRUPO	1,000 ^{***}	1	.569	,941 ^{***}	.333
	0.000		.109	.000	.381
ORGANIZACION	.569	.569	1	,815 ^{***}	-.569
	.109	.109		.007	.109
Media del Clima	,941 ^{***}	,941 ^{***}	,815 ^{***}	1	.000
	.000	.000	.007		1.000
Variabilidad del Clima	.333	.333	-.569	.000	1
	.381	.381	.109	1.000	
Innovación organizacional	.469	.469	.452	.518	.054
	.203	.203	.222	.153	.890
Enfoque y liderazgo gerencial	,775 [^]	,775 [^]	.602	,796 [^]	.176
	.014	.014	.086	.010	.650
Motivación en la organización	.428	.428	,690 [^]	.587	-.350
	.251	.251	.040	.097	.356
Reconocimiento al desempeño	.560	.560	,862 ^{***}	,751 [^]	-.404
	.117	.117	.003	.020	.281
Estructura organizacional	,795 [^]	,795 [^]	.491	,763 [^]	.260
	.010	.010	.180	.017	.499
Cooperación	.630	.630	,677 [^]	,724 [^]	-.066
	.069	.069	.045	.027	.865
Relaciones interpersonales	,869 ^{***}	,869 ^{***}	.406	,780 [^]	.348
	.002	.002	.279	.013	.359
Toma de decisiones	.451	.451	.570	.553	-.155
	.223	.223	.109	.122	.691
Procesos de control	,720 [^]	,720 [^]	.555	,737 [^]	.173
	.029	.029	.121	.023	.657
Justicia	,900 ^{***}	,900 ^{***}	,761 [^]	,949 ^{***}	.045
	.001	.001	.017	.000	.908

Nota: Los valores de correlación se tomaron en cuenta a partir del coeficiente de Pearson.

Fuente: Rosero y Chávez, 2017

En las sucursales Cuenca-Ambato se observa que la media del clima presenta una correlación con las dimensiones culturales, pudiéndose observar una correlación especialmente fuerte en las dimensiones: Enfoque y Liderazgo Gerencial, Motivación en la Organización, Reconocimiento al Desempeño, Estructura Organizacional, Cooperación, Relaciones Interpersonales, Procesos de Control y Justicia. La variabilidad del clima no tiene correlación con las dimensiones culturales. No existe una correlación entre la media del clima y la variabilidad del clima.

En la Tabla 24 se observa un análisis correlacional entre los estilos de liderazgo y las sucursales de Quito, Guayaquil y Cuenca-Ambato.

Tabla 24.-Estilos de Liderazgo y Clima Laboral por Sucursales

SUCURSAL		Correlaciones										
		PUESTO	GRUPO	ORGANIZACION	Media del Clima	var_clima	Influencia Idealizada	Motivación Inspiradora	Estimación Intelectual	Atención personal e individual	Recompensa Contingente	Gestión por Excepción
QUITO	1	.482**	.369**	.802**	-.524**	.166	.172	.300*	.250	.287	.202	.341*
	PUESTO	.000	.005	.000	.000	.222	.205	.025	.063	.032	.136	.010
	GRUPO	1	.443**	.801**	.083	.293*	.270*	.367**	.109	.422*	.331*	.441**
	ORGANIZACION	.000	.001	.000	.542	.028	.044	.005	.424	.001	.013	.001
	Media del Clima	.369**	1	.759**	-.226	.363**	.317*	.379**	.260	.452*	.558**	.509**
	var_clima	.005	.001	.000	.094	.006	.017	.004	.053	.000	.000	.000
GYE	1	.802**	.759**	1	-.301*	.343**	.317*	.440**	.266*	.486**	.455**	.542**
	PUESTO	.000	.000	.000	.024	.010	.017	.001	.048	.000	.000	.000
	GRUPO	.083	.083	.096	1	.096	.156	.015	-.164	-.005	-.058	-.007
	ORGANIZACION	.542	.094	.481	.024	.481	.252	.910	.226	.970	.869	.957
	Media del Clima	.807**	.735**	.246	-.185	.246	.225	.254	.257	.356**	.439**	.422*
	var_clima	.000	.000	.154	.287	.154	.194	.142	.135	.036	.008	.012
CUENCA / AMBATO	1	.807**	.739**	.935**	-.347**	.239	.198	.370*	.279	.311	.432**	.365**
	PUESTO	.000	.000	.000	.038	.160	.247	.026	.100	.065	.009	.029
	GRUPO	.735**	1	.877**	-.072	.406*	.374*	.409*	.359*	.295	.472**	.398**
	ORGANIZACION	.000	.000	.000	.677	.014	.025	.013	.031	.081	.004	.016
	Media del Clima	.939**	.935**	1	-.222	.331*	.291	.388*	.307	.371*	.495**	.443**
	var_clima	.000	.000	.000	.193	.049	.085	.020	.069	.026	.002	.007
CUENCA / AMBATO	1	-.185	-.072	-.222	1	-.117	.004	-.213	-.164	-.034	-.076	-.080
	PUESTO	.287	.677	.193	.333	.498	.982	.212	.338	.842	.861	.644
	GRUPO	1	.569	.941**	.381	.503	.397	.356	.606	.568	.788*	.678*
	ORGANIZACION	.000	.109	.000	.381	.167	.289	.347	.083	.111	.012	.045
	Media del Clima	.569	.569	.815**	-.569	.880**	.273	.502	.006	.546	.674*	.793*
	var_clima	.109	.109	.007	.109	.002	.477	.169	.988	.128	.047	.011
CUENCA / AMBATO	1	.941**	.815**	1	.000	.719*	.393	.458	.430	.626	.834**	.806**
	PUESTO	.000	.007	.000	1.000	.029	.295	.215	.248	.071	.005	.009
	GRUPO	.333	.333	.000	1	-.517	.060	-.152	.556	.001	.093	-.218
	ORGANIZACION	.381	.109	1.000	.381	.154	.878	.697	.120	.998	.812	.573
	Media del Clima	.569	.569	.815**	-.569	.880**	.273	.502	.006	.546	.674*	.793*
	var_clima	.109	.109	.007	.109	.002	.477	.169	.988	.128	.047	.011

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

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

Nota: Los valores de correlación se tomaron en cuenta a partir del coeficiente de Pearson.

Fuente: Rosero y Chávez, 2017

Las sucursales de Quito, Guayaquil, Cuenca-Ambato presentan correlación entre los estilos de liderazgo y la media del clima global, lo que significa que existe una influencia de los estilos de liderazgo y la percepción del clima. No existe correlación entre la variabilidad (fuerza del clima laboral), y los estilos de liderazgo para las sucursales de Quito y Guayaquil, mientras que para Cuenca-Ambato el estilo de liderazgo Atención Personal e Individual, sí presenta correlación con la variabilidad del clima, entendiéndose con ello, que ésta dimensión ejerce influencia en la fuerza de clima laboral.

3.2. Discusiones

De los resultados obtenidos en esta investigación, se observa que a pesar que el clima laboral en la organización se ubica entre Bueno y Muy Bueno, y que se debe a que los líderes mantienen un nivel de comunicación directa con los subordinados; en el Nivel Operativo y en la sucursal Quito, se aprecia que el clima laboral es débil, sobre todo en lo que a grupo-organización se refiere, debido a que la empresa experimentó reducción de personal en los últimos meses.

Para la sucursal Cuenca-Ambato existe una influencia del estilo de liderazgo Atención Personal e Individual que influye en el clima laboral, esto es debido a la estructura organizacional que mantiene Akros a nivel nacional, permitiendo la desconcentración de funciones y creando una estructura más eficiente, que hace percibir a los colaboradores que la alta Dirección muestra interés por su bienestar, involucrándolos en proyectos nuevos e integrando los equipo de trabajo.

Para Akros la percepción de la fuerza del clima laboral con respecto al clima global es fuerte, debido a las prácticas, procedimientos y valores compartidos que mantienen una política abierta de comunicación e integración entre los grupos de trabajo. Las dimensiones culturales presentan influencia en la percepción del clima global y en la fuerza del clima para el nivel directivo, debido a que a este nivel, los líderes trabajan por cumplimiento de objetivos e indicadores de gestión, siempre alineados a la estrategia

organizacional; mientras que en el nivel operativo, las dimensiones culturales influyen en la percepción del clima y no en la fuerza del clima laboral, debido a la percepción que tienen de ésta última en torno a motivación, justicia, sistema de recompensa, etc., es decir, las dimensiones culturales las perciben como que no es de responsabilidad de los colaboradores sino de la alta dirección.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

La presente investigación estuvo enfocada a identificar los estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral en la empresa Akros S.A, considerando para el efecto un estudio comparado con los niveles jerárquicos y las sucursales a nivel nacional. Los resultados que se obtuvieron producto del análisis estadístico realizado a los datos recolectados, indican que los empleados en general perciben al clima laboral de la organización en un rango comprendido entre Bueno y Muy Bueno; sin embargo, se puede apreciar que la percepción no es uniforme para todos los colaboradores, pues en las variables puesto-grupo, la percepción del clima laboral es fuerte; mientras que en las variables puesto-organización y grupo-organización la percepción del clima laboral es débil. En relación al análisis de la variabilidad del clima laboral, se observa que éste no presenta relación con la percepción del clima del puesto, grupo y organización, lo que sugiere que la percepción de estas variables no afecta la variabilidad (Fuerza del clima laboral).

Respecto a los estilos de liderazgo en la empresa, se ha identificado a factores como Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual, Atención personal e individual, Recompensa Contingente y Gestión por Excepción, como los estilos que predominan en la organización, precisamente por presentar una puntuación alta en los puntajes obtenidos. Se determina también que los estilos de liderazgo ejercen influencia en el clima laboral de la organización, de esta forma, cualquier cambio que se efectúe en los mismos, afectará la percepción del clima global. De los resultados obtenidos, se concluye que a medida que la percepción de los estilos de liderazgo disminuye la variabilidad del clima aumenta.

Por otra parte, la percepción del clima laboral que los empleados de Akros tienen a nivel Directivo y Operativo, se encuentra en un rango entre Bueno y Muy Bueno. La percepción que el nivel Directivo tiene del clima laboral a nivel del puesto, grupo y organización es

similar, mientras el nivel operativo, tiene una percepción débil del clima laboral tanto en el grupo-organización como en el puesto-organización, a diferencia del clima en el puesto-grupo, al que lo perciben como fuerte.

En relación a las dimensiones culturales y a la variabilidad del clima laboral a Nivel Directivo, se determina que existe una afectación directa de las dimensiones culturales sobre el clima laboral; mientras que en el nivel operativo las dimensiones culturales no tienen afectación con la variabilidad del clima. Los resultados permiten observar también que a Nivel Directivo y Operativo, existe una relación entre los estilos de liderazgo y la percepción del clima laboral.

La percepción del clima laboral para las sucursales de Quito, Guayaquil y Cuenca-Ambato en términos generales, se encuentran en un rango entre Bueno y Muy Bueno. La percepción del clima global para Guayaquil es ligeramente más baja en comparación con la sucursal de Cuenca-Ambato. En la sucursal Quito, se evidencia que la fuerza de clima laboral a nivel grupo-organización es débil, y para las sucursales de Guayaquil y Cuenca-Ambato, se observa la predominancia de un clima fuerte. En Quito, Guayaquil y Cuenca-Ambato se observa también que existe una relación entre la percepción de las dimensiones culturales y la percepción del clima global. La Fuerza del Clima para Quito y Guayaquil presenta relación, entendiéndose con esto, que si mejora la percepción de las dimensiones mejora el clima laboral; en tanto que, para Cuenca-Ambato existe una influencia de las dimensiones culturales sobre la media del clima global.

Los estilos de liderazgo que presenta la organización nos indican que existe predominante enfoque de características de liderazgo transaccional, lo cual muestra líderes negociadores con sistemas de recompensas en la organización. También, se presenta un alto enfoque de liderazgo transformacional, lo cual muestra que la organización cuenta con líderes que presentan características de facilitadores de desarrollo con sus equipos de trabajo. En cuanto al estilo de liderazgo pasivo se evidencia un rango medio que demuestra la presencia de líderes que no dan retroalimentación, demoran en la toma de decisiones y hacen muy poco esfuerzo para

ayudar a su equipo de trabajo; por lo tanto es necesario trabajar en este estilo de liderazgo para disminuir estas características.

Por otro lado, se puede evidenciar una correlación fuerte entre el estilo de liderazgo de atención personal e individual en la sucursal con menor personal, demostrando que el resultado con la influencia alta de un estilo de liderazgo permite una mejor percepción del clima laboral. Al presentar un interés por las necesidades personales con una estructura pequeña existe una tendencia a mejorar la percepción del ambiente organizacional.

Desarrollar en los líderes características transformadoras permitirá mejorar tanto la percepción del microambiente organizacional como también la cultura de la empresa en general, esto se debe a que la influencia marcada de los estilos de liderazgo en el presente estudio permite direccionar cambios tanto en el clima laboral como en las dimensiones culturales en las sucursales y en los niveles jerárquicos.

Para el Nivel Directivo existe una aceptación de lo importante que determina el estilo de liderazgo en relación al grado de interés en el bienestar de su equipo de trabajo, el asignar proyectos personalizados y prestar atención aquellos que parecen estar menos involucrados, esto se debe a que sus Gerencias están encaminadas debido al giro del negocio, a escuchar a sus colaboradores y ser claros con la información directa que ellos deban recibir para brindar un mejor servicio a los clientes, por ende el servicio de tecnología que presta la organización es muy importante para dar atención personal a todos sus clientes, en este sentido se ha creado una cultura de comunicación abierta para todos los colaboradores y en base a una forma de trabajo implementada por los socios de “puertas abiertas” que permite flexibilizar las relaciones interpersonales con sus colaboradores, esta modalidad de trabajo en oficinas abiertas es una forma informal y desestructurada para que fluya la información de manera oportuna.

Los resultados obtenidos también demuestran que para las sucursales de Quito, Guayaquil y Cuenca-Ambato, cualquier cambio que se realice en los estilos de liderazgo,

afectará directamente la percepción que los colaboradores tengan del clima laboral; se observó también, que los estilos de liderazgo no ejercen influencia sobre la variabilidad del clima para las tres sucursales.

A partir de este análisis, es posible comprobar las hipótesis planteadas en esta investigación, confirmándose entonces en el primer caso, el cual afirma que: “Existe correlación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en la empresa Akros S.A”, que efectivamente los estilos de liderazgo, tienen relación con el clima laboral de la empresa, afirmación que se demuestra al comprobar estadísticamente, que cualquier cambio que se realice en los estilos de liderazgo afectará la percepción del clima global de la organización. En relación a la segunda hipótesis que dice: “Existen diferencias en la relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral para cada nivel jerárquico que conforma la empresa Akros S.A”; esto se comprueba que a pesar de que los estilos de liderazgo influyen en la percepción del clima global, existen diferencias a nivel directivo al no presentar correlación entre los estilos de liderazgo y la percepción del clima en el puesto; mientras que para el nivel operativo, se evidencia correlación entre el liderazgo y el clima del puesto, grupo y organización. La tercera hipótesis que señala: “Existen diferencias en la relación entre estilos de liderazgo y clima laboral de acuerdo a las sucursales de la empresa Akros S.A”; fue comprobada también, al determinar que existen diferencias en la percepción de la fuerza de clima y algunos estilos de liderazgo en Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato.

4.2. RECOMENDACIONES

En la actualidad las ventajas competitivas para el desarrollo, crecimiento y permanencia de las organizaciones en el mercado nacional y global, están determinadas entre otros factores, por el capital humano, en el que se ejerce ciertos estilos de liderazgo que tienen relación directa con el clima laboral; es por esta razón, que el estudio de los estilos de liderazgo y el clima laboral, constituye un factor decisivo que permite conocer la situación actual de las organizaciones. En este contexto, se recomienda a la Alta Dirección de la empresa Akros S.A, realizar de forma sistemática y periódica estudios relacionados a

esta temática, para diseñar e implementar estrategias enfocadas al fortalecimiento del clima laboral, se recomienda fortalecer la cultura de la organización y sus dimensiones debido a la influencia que tiene sobre el clima laboral.

A pesar que los resultados indican que el clima laboral en la empresa Akros S.A se encuentra en un rango entre Bueno y Muy Bueno, se recomienda fortalecer el clima laboral de la empresa a nivel del puesto-organización y grupo-organización; más aún, si consideramos que en el Nivel Operativo y en la sucursal Quito el clima laboral es débil, sobre todo en lo que a grupo-organización se refiere. Por lo tanto se recomienda desarrollar un plan de fortalecimiento que incluya la difusión de las políticas, procedimientos, la estructura organizacional, misión y visión.

Conociendo que los estilos de liderazgo identificados en Akros, ejercen influencia sobre el clima laboral, se recomienda que el Nivel Directivo de cada sucursal tanto en Quito, Guayaquil y Cuenca-Ambato, conozcan la importancia y el impacto que el liderazgo tiene sobre la satisfacción y productividad laboral, así como también sobre la variabilidad del clima laboral, ya que su conocimiento y concientización puede agregarle ventaja competitiva a la organización. Por lo antes expuesto se recomienda establecer un programa de Coaching para los Gerentes y Jefes de la organización basado en el desarrollo de habilidades transformacionales con la finalidad de aportar mejoras en el clima laboral.

Es recomendable además que se socialice los resultados en Quito, Guayaquil y Cuenca-Ambato a Nivel Directivo y Operativo sobre la influencia que las dimensiones culturales tiene en la fuerza del clima laboral, a fin de que se reconozca su importancia, y su trascendencia; y, tentativamente se pueda iniciar programas orientados a su fortalecimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo, N. (2014, Junio). Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción laboral en trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México, D.F: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Cruz. (2009, Febrero 15). <http://administracion2transporte.blogspot.com/>.
- Cruz, L., Sánchez, F., Bautista, H., & Velasco, E. (2006). *Relación entre el Diseño del Trabajo y la Percepción del Clima Laboral con la Productividad del Departamento de Servicios Generales del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca*. Tantoyuca, Perú.
- De Andrade, S., Torres, B., Ocampo, G., & Alcalá, E. (2012, Enero 31). Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg. *Universidad Simón Bolívar*. Caracas, Venezuela.
- Domínguez, L. A., Ramírez, Á., & García, A. (2013). El Clima Laboral como un elemento del Compromiso Organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 59-70.
- Durán. (2015). El Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los funcionarios del área del balcón de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Duran, M., & Castañeda, D. (2014, abril). Relacion entre el liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Universidad de Colombia*, 137.
- Durán, M., & Castañeda, D. (2014). *Relación entre el Liderazgo Transformacional y Transaccional con la Conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Echeverría, D., & Zambrano, R. (2014, Febrero 20). Revisión de Instrumentos de Evaluación de Clima Organizacional. Medellín, Colombia.
- Ferro, S. (2013, Noviembre 30). Cómo Influyen, las Formas de Liderazgo en el Clima Laboral. Bogotá, Colombia.
- Fierro, B. S. (2016). Estudio de los Factores que Influyen en el Clima Laboral en el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. Quito, Ecuador.
- García. (2013). Estudio Diagnóstico para determinar el perfil del Liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de Rango Completo de Bass y Avolio. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-11.
- García. (2009, Diciembre). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. Cali, Colombia.

- Gherman, T., Iturbe, J., & Osorio, D. (2011, Febrero). La Teoría Motivacional de los Dos Factores: Un caso de estudio. Perú.
- Gilli, J., Arostegui, Á., Doval, I., & Iesulauro, A. (2007). Diseño Organizativo, Estructura y Procesos. Buenos Aires: Argentina.
- González, V. (2011). El Clima de los Equipos de Trabajo: Una Propiedad Configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 48-58.
- <http://www.akroscorp.com/>. (2017). <http://www.akroscorp.com/>.
- Manso, J. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT No. 128*, 81.
- Mendoza, A., García, B., & Uribe, J. (2014). Liderazgo y su Relación con variables de resultado: Un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.*, 1413, 1414, 1415.
- Mendoza, Martha; Ortíz, Carolina. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 118-134.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 496.
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel: Un estudio Comparativo. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias*, 51-58.
- Páramo, P. (2004, octubre 19). Tres Enfoques Teóricos Relacionados con el Clima Organizacional. Cundinamarca, Colombia. Retrieved from Tipos de Clima Organizacional y Funciones.
- Parra, C., & Liz, A. (2009). La Estructura Organizacional y el Diseño Organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 97-103.
- Patlán, J., & Flores, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia y Trabajo*.
- Pérez, A. M. (2013). Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización. *Revista Cubana de la Salud Pública*, 386.
- Pinzón, G. C. (2016). Diferencias entre Niveles Ocupacionales, teniendo en cuenta la relación entre elementos culturales que influyen en la fuerza de Clima y el tipo de Clima Laboral en la Subsecretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito. Quito, Ecuador.

- Ramos. (2016). La Relación entre el Clima Laboral y Satisfacción en el trabajo en Funcionarios de Planta Central del Sector Público que ejercen la Gobernabilidad y Seguridad en la Provincia de Chimborazo. 7. Quito, Ecuador.
- Ramos, V., Núñez, C., Unda, X., & Mejía, K. (2016). <https://prezi.com/dhwnecldoql/proyecto-de-investigacion-interno/>.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2014). México D.F: Mc. Graw Hill.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc. Graw Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Sandoval, M. d. (2004, Abril 28). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. México.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional. *Suma de Negocios*, 121, 122, 123.
- Valda, J. C. (2013). <http://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>. Retrieved from Grandes Pymes.
- Vásquez, M. J. (2016). La Cultura y el Clima Laboral: Creación de un Modelo de Relaciones entre Cultura, Clima, Fuerza de Cultura y Fuerza de Clima Laboral. 6. Quito, Ecuador.
- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective Transformational Leadership Behaviours for Managing Change. *Journal of Human Resource Management.*, 2, 3.
- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective Transformational Leadership Behaviours for Managing Change. *Journal of Human Resource Management*, 1.
- Zárate, R., & Motriuk, S. (2012). Inteligencia Emocional y Prácticas de Liderazgo en las Organizaciones Colombianas. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 92-94.

ANEXOS

1.- Cuestionario de Clima Laboral y Estilos de Liderazgo

7/2/2017

Cuestionario de clima laboral y Estilos de liderazgo

Cuestionario de clima laboral y Estilos de liderazgo

El clima laboral se deriva de las percepciones que tienen las personas sobre cómo se sienten en su ambiente de trabajo, Por su parte, el liderazgo es un proceso social de influencia, en la que interactúan líderes y seguidores, quienes establecen una relación de doble vía, en pro de resultados. El presente cuestionario busca recabar información valiosa acerca de elementos tanto de los estilos de liderazgo así como del clima laboral a nivel individual, grupal y organizacional. Los datos recogidos son totalmente anónimos y sirven exclusivamente con fines de investigación.

EL CUESTIONARIO CONSTA DE 5 ETAPAS:

1. Percepción del clima laboral
2. Dimensiones culturales que afectan el clima laboral
3. Liderazgo
4. Datos socio-demográficos

PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO SE ESTIMAN 15 MINUTOS DE SU TIEMPO

Le agradecemos de antemano su colaboración!

***Obligatorio**

Percepción del clima laboral

El clima laboral de las organizaciones se relaciona con el estado de ánimo que las personas sienten, ya sea individual o en su grupo de trabajo. Estos tres niveles de percepción del clima pueden coincidir o no. Por favor, identifique en las siguientes afirmaciones cómo considera que es el clima laboral a los niveles sugeridos.

1. Cómo es el clima laboral en su puesto, su grupo y su organización? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Pésimo	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
El clima laboral en mi puesto de trabajo es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El clima laboral en mi grupo de trabajo es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El clima laboral en la organización donde trabajo es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pasa a la pregunta 9.

Datos Socio – Demográficos

2. Area *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Gerencia
- Jefatura
- Comercial
- Preventa
- Delivery
- Administrativo
- Help Desk

3. Sucursal *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Quito
- Guayaquil
- Cuenca
- Ambato

4. Género *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Masculino
- Femenino

5. Edad : *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 35 años
- Entre 36 a 40 años
- Más de 40 años

6. Estado Civil *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Viudo
- Unión Libre

7. Nivel Académico *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Tercer Nivel
- Maestría
- Doctorado

8. Tiempo de trabajo en la organización *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Entre 1 a 6 meses
- Entre 7 meses a 1 año
- Entre 2 a 5 años
- Entre 6 a 15 años
- Entre 16 a 20 años
- Entre 20 a 25 años
- 26 años o más

Deja de rellenar este formulario.

Cuestionario de Clima Laboral

Las siguientes afirmaciones tienen como objetivo identificar las variables para medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano. Favor su opinión respecto al tema. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (Totalmente en desacuerdo; Desacuerdo bastante; Desacuerdo poco; Ni de acuerdo ni en desacuerdo; Acuerdo poco; Acuerdo bastante; Totalmente de acuerdo).

9. 1. Tengo claras mis metas y objetivos, cuando tomo una decisión. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

10. 2. En mi organización existe una cultura de innovación. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

11. 3. Mi organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

12. 4. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

13. 5. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

14. 6. Resultan compatibles las actividades en cooperación con el resto de actividades/procesos de la organización. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

15. 7. Recibo un trato igual al de mi compañera/o independientemente de la posición que tengo en la organización. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

16. 8. Recibo retroalimentación/ feedback claro y periódico sobre la manera en que me desempeño. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

17. 9. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

18. 10. Para un cambio dentro de la organización, existen líderes que pudieran ser agentes de cambio. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

19. 11. Mi trabajo me da la posibilidad de aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas competencias. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

20. 12. La administración de nuestra organización muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

21. 13. La estructura organizativa se adecua a las necesidades actuales de la organización. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

22. 14. Mi organización fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

23. 15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

24. 16. Se ha definido una política de cooperación en la organización. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

25. 17. Mi jefe/responsable planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

26. 18. La organización dispone de suficientes incentivos por el cumplimiento de objetivos o del trabajo bien hecho. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

27. 19. Me siento responsable de las decisiones que tomo. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

28. 20. La organización promueve y realiza suficientes esfuerzos en la formación de sus trabajadores. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

29. 21. Mi superior inmediato suele mostrar interés en las sugerencias que le hacemos para mejorar el trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

30. 22. En esta organización la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

31. 23. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

32. 24. Cuando reconozco que existe un problema, identifico las alternativas que existen para resolverlo. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

33. 25. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

34. 26. En la organización tengo posibilidades de participar y proponer mejoras. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

35. 27. Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

36. 28. Me siento reconocido por parte de la organización cuando realizo un trabajo bien hecho.

*

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

37. 29. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

38. 30. La organización favorece la implicación de las personas en las actividades en cooperación. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

39. 31. Considero que en la organización se rechaza a las/los trabajadoras/res por pertenecer a un grupo minoritario (cuestiones ideológicas, culturales, educativas, perspectivas, nivel social, preferencias, creencias, credos, idiomas, nacionalidad u otros). *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

40. 32. La organización desarrolla un plan de carrera profesional de manera conjunta con el trabajador. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

41. 33. Mi organización se preocupa por mi bienestar personal y emocional. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

42. 34. La Alta Gerencia es considerada líder en mi empresa. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

43. 35. Me siento motivado para aportar más allá de las responsabilidades formales de mi puesto. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

44. 36. En mi organización se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación. Se establece una sistemática para generar ideas. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

45. 37. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

46. 38. Existen suficientes canales de comunicación. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

47. 39. Los líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

48. 40. Existe una buena administración de los recursos. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

49. 41. Entre el personal de esta organización predomina un ambiente de amistad. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

50. 42. Considero que mi organización es más innovadora que la competencia. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

51. 43. En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

52. 44. En mi organización la división de cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades es repartida con justicia e igualdad. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

53. 45. Se tratan, analizan y evalúan las oportunidades de cooperación. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

54. 46. Hay prácticas y procedimientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

55. 47. Mi organización dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

56. 48. Cuando tengo que tomar una decisión, me planteo cuáles son los posibles riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

57. 49. En esta organización se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

58. 50. Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

59. 51. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

60. 52. En la organización hay una relación directa entre desarrollar bien el trabajo y la remuneración recibida. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

61. 53. Cuando tengo que tomar una decisión cuento con el apoyo necesario de mis mandos y superiores. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

62. 54. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

63. 55. En mi organización, la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

64. 56. Considero que las relaciones interpersonales reflejan trabajo en equipo y apoyo de los líderes. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

65. 57. Mi jefe/responsable mantiene a su equipo enfocado para lograr los objetivos compartidos. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

66. 58. La organización gestiona bien las posibilidades de promoción profesional de las personas. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

Pasa a la pregunta 67.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Este cuestionario proporciona descripciones de su propio estilo de liderazgo. En la parte inferior se enlistan 21 afirmaciones. Teniendo en cuenta el grado de frecuencia con que estas afirmaciones lo describen, le pedimos que responda de acuerdo a las siguientes opciones: 0= poco frecuente; 1= de vez en cuando; 2= a veces; 3= casi frecuentemente; 4= frecuentemente.

67. 1. Trato de hacer sentir bien a las personas que me rodean. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

68. 2. Comunico claramente lo que podemos hacer y lo que debemos hacer. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

69. 3. Analizo con las personas que me rodean problemas del pasado con la finalidad de obtener nuevas perspectivas de solución. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

70. 4. Ayudo a otros a desarrollarse. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

71. 5. Digo a las personas que me rodean qué pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

72. 6. Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

73. 7. Me siento cómodo al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera en que siempre lo han hecho. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

74. 8. Las personas que me rodean confían plenamente en mí. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

75. 9. Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

76. 10. Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

77. 11. Hago saber a las personas que me rodean cómo están haciendo su trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

78. 12. Reconozco y/o recompenso a las personas que me rodean cuando logran sus objetivos. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

79. 13. En cuanto las cosas estén yendo bien, trato de no cambiar nada. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

80. 14. Está bien para mí que las personas que me rodean hagan lo que quieran *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

81. 15. Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

82. 16. Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

83. 17. Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

84. 18. Doy atención personalizada a las personas que al parecer se sienten relegadas. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

85. 19. Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

86. 20. Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

87. 21. Pido a las personas que me rodean que realicen únicamente lo esencial. *

Marca solo un óvalo.

- POCO FRECUENTE
- DE VEZ EN CUANDO
- A VECES
- CASI FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE

