

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**LA RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL
COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE EN EL
ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA MATRIZ DEL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN (PLANTA CENTRAL) DURANTE EL
PERIODO 2017.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

DIEGO ANDRES ROCHINA NUÑEZ

diegoz-16@hotmail.com

Director: PhD. VALENTINA RAMOS RAMOS

valentina.ramos@epn.edu.ec

2019

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación **La relación entre estilos de liderazgo y el comportamiento socialmente responsable en el área administrativa y financiera de la matriz del Ministerio de Educación (planta central) durante el periodo 2017**, desarrollado por DIEGO ANDRES ROCHINA NUÑEZ, estudiante de la Carrera de Ingeniería Empresarial habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

PhD. VALENTINA RAMOS RAMOS
DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, DIEGO ANDRES ROCHINA NUÑEZ, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he 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.

DIEGO ANDRES ROCHINA NUÑEZ

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, por ser el pilar más importante, por brindarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones, y por ser ellos quienes me enseñaron que somos nosotros quienes decidimos el camino por el cual recorrer, que cada decisión trae consigo una consecuencia, que por más que los años pasen y sigamos creciendo y madurando cometemos errores, pero esos errores nos hacen crecer y nos dan la sabiduría para el arduo andar.

En el pasar de mi vida, siempre a pesar de las circunstancias he tenido el apoyo de mi familia, de mis padres, ejemplos de trabajo duro y constante, mi madre mujer ejemplar que formo y educó hijos de bien, mi padre quien inculcó en nosotros la constancia y perseverancia; y mis hermanos que con su apoyo y cariño incondicional formaron en mi la persona que ahora soy, les debo todo.

AGRADECIMIENTO

Que satisfacción más grande poder agradecer a todos aquellos que de una u otra manera estuvieron apoyándome a lo largo de mi carrera universitaria, deseo agradecer primero a Dios por permitirme tener la salud y los recursos para ingresar a tan importante Institución, así como también a mi madre quien con tanto esfuerzo me motivo a estudiar en la Escuela Politécnica Nacional.

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mis Padres, hermanos, mi abuelito Antonio quien siempre me aconsejaba y motivaba a seguir adelante, a mi abuelita Lida quien, con sus palabras no tan pulidas, pero tan ciertas me empujaba y ponía junto con quienes forman parte importante de mi vida su granito de arena para la culminación de esta etapa en mi vida.

Deseo aprovechar esta oportunidad para agradecer inmensamente a Joss R Proaño, quién, con mucho amor, ternura y algunos regaños (muchos, muchísimos) motivó la terminación de este trabajo.

Finalmente deseo agradecer a la Doctora Valentina Ramos quien, con su experiencia, su conocimiento y sobre todo su inmensa paciencia me sirvió como guía para el desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE TABLAS.....	X
LISTA DE ANEXOS.....	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4. HIPÓTESIS O ALCANCE.....	2
1.5. MARCO TEÓRICO.....	3
1.5.1. Responsabilidad social.....	3
1.5.2. Responsabilidad Social Corporativa.....	4
1.5.3. Comportamiento Socialmente Responsable en el Sector Público.....	8
1.5.4. Valores individuales y Organizacionales.....	13
1.5.5. El liderazgo.....	14
1.5.6. Relación entre Estilos de liderazgo y el comportamiento socialmente responsable CSR.....	17
2. METODOLOGÍA.....	21
2.1. ENFOQUE.....	21
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	21
2.3 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	21
2.4. MUESTRA.....	22

2.4.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	23
2.4.1.1 NÚMERO DE TRABAJADORES DEL MINEDUC ENCUESTADOS POR ÁREA.	23
2.4.1.2 GÉNERO	24
2.4.1.3 EDAD	26
2.4.1.4 ESTADO CIVIL	27
2.4.1.5 NIVEL ACADÉMICO	28
2.4.1.6 TRABAJADORES SEGÚN EL TIEMPO TRABAJADO	29
2.4.2 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN	30
2.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	30
2.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	33
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
3.1.1 Descriptivas de las preguntas de Liderazgo	34
3.1.1.1 ANOVA de estilos de liderazgo versus variables demográficas.....	38
3.1.1.2 Contrastes de hipótesis.....	39
3.1.1.2.1 Contraste de los estilos de liderazgo según área de la institución	39
3.1.1.2.2 Contraste de los factores de liderazgo según género	40
3.1.1.2.3 Contraste de los factores de liderazgo según edad.....	42
3.1.1.2.4 Correlación entre los factores de liderazgo	43
3.1.2 COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE (CSR)	44
3.1.2.1 Descriptivas de las preguntas de CSR.....	44
3.1.2.2 ANOVA de los factores de CSR versus variables demográficas.	47
3.1.2.3 Contrastes de Hipótesis.....	49
3.1.2.3.1 Contrastes de los factores de CSR versus áreas de la institución	49
3.1.2.3.2 Contraste de los factores de CSR versus género por tipo de áreas de la institución	51
3.1.2.3.3 Contraste de los factores CSR versus nivel de escolaridad por tipo de áreas de la institución.....	52
3.1.2.3.4 Contraste de los factores de CSR versus estado civil por tipo de áreas de la institución.....	54
3.1.2.3.5 Correlación entre los factores de CSR y el Liderazgo.....	55
3.2 DISCUSIONES	56
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58

4.1 CONCLUSIONES	58
4.2 RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Porcentaje (%) de trabajadores encuestados por área.	24
Figura 2 - Porcentaje (%) de trabajadores encuestados por género en el área administrativa.	25
Figura 3 - Porcentaje (%) de trabajadores encuestados por género en el área financiera.	25
Figura 4 - Porcentaje (%) de trabajadores de las áreas por edad.	26
Figura 5 - Porcentaje (%) de trabajadores por estado civil.	27
Figura 6 - Porcentaje (%) de trabajadores por nivel académico.	28
Figura 7 - Porcentaje (%) de trabajadores por tiempo en la institución.	29

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Número de trabajadores encuestados por área.	23
Tabla 2 - Número de trabajadores encuestados por área según el género.....	24
Tabla 3 - Edad de los trabajadores encuestados del MinEduc.	26
Tabla 4 - Estado civil de los trabajadores encuestados en el MinEduc.	27
Tabla 5 - Número de trabajadores según el nivel académico.	28
Tabla 6 - Número de trabajadores según el tiempo trabajado al interior de la institución.	29
Tabla 7 - Objetivos y sus apartados.	34
Tabla 8 - Descriptiva de las preguntas del cuestionario de Liderazgo en el área Administrativa.	35
Tabla 9 - Descriptiva de las preguntas del cuestionario de Liderazgo en el área Financiera.	36
Tabla 10 - Descriptiva de las preguntas del cuestionario de Liderazgo en las dos áreas.	37
Tabla 11 - ANOVA entre los factores de liderazgo y las variables predictivas en el área Administrativa de la institución.	38
Tabla 12 - ANOVA entre los factores de liderazgo y las variables predictivas en el área Financiera de la institución.....	38
Tabla 13 - Descriptiva de los estilos de liderazgo en el área Administrativa y su significación.	39
Tabla 14 - Descriptiva de los estilos de liderazgo en el área Financiera y su significación.	39
Tabla 15 - Descriptiva de los estilos de liderazgo en las dos áreas y su significación.....	40
Tabla 16 - Descriptiva de los factores de Liderazgo y la variable predictiva género en el área Administrativa.	41
Tabla 17 - Descriptiva de los factores de Liderazgo y la variable predictiva género en el área Financiera.....	41
Tabla 18 - Contraste ANOVA por factores de liderazgo y edad en el área Administrativa.	42
Tabla 19 - Contraste ANOVA por factores de liderazgo y edad en el área Financiera.	43
Tabla 20 - Correlación de <i>Sperman</i> entre los factores de Liderazgo en el área Administrativa.	43
Tabla 21 - Correlación de <i>Sperman</i> entre los factores de Liderazgo en el área Financiera.	44

Tabla 22 - Descriptiva de las preguntas de CSR en el área Administrativa.	45
Tabla 23 - Descriptiva de las preguntas de CSR en el área Financiera.	46
Tabla 24 - Descriptiva de las preguntas de CSR en ambas áreas institucionales.....	47
Tabla 25 - ANOVA entre los factores CSR y las variables predictivas en el área Administrativa.	48
Tabla 26 - Pruebas Post Hoc en la variable que existe diferencias estadísticamente significativas.	48
Tabla 27 - ANOVA entre los factores CSR y las variables predictivas en el área Financiera.....	49
Tabla 28 - Descriptiva de los factores de CSR en el área Administrativa y su significación.	50
Tabla 29 - Descriptiva de los factores de CSR en el área Financiera y su significación...50	
Tabla 30 - Descriptiva de los factores de CSR en ambas áreas y su significación.	51
Tabla 31 - Contraste ANOVA de los factores CSR por edad y el área Administrativa.....	51
Tabla 32 - Contraste ANOVA de los factores CSR por edad y el área Financiera.	52
Tabla 33 - Contraste de ANOVA de los factores CSR y el nivel de escolaridad en el área Administrativa.	53
Tabla 34 - Contraste ANOVA de los factores CSR por edad y el área Financiera.	53
Tabla 35 - Correlación de los factores CSR en el área Administrativa.....	54
Tabla 36 - Correlación de los factores CSR en el área Financiera.....	54
Tabla 37 - Correlación entre los factores CSR y Liderazgo en el área Administrativa.....	55
Tabla 38 - Correlación entre los factores CSR y Liderazgo en el área Administrativa.....	55

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - CUESTIONARIOS SOBRE COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE Y ESTILOS DE LIDERAZGO.....	66
---	-----------

RESUMEN

El liderazgo es un concepto que se enfoca en la influencia que logra ejercer una persona en un grupo o equipo de cualquier naturaleza, orientándose principalmente en la consecución de objetivos tanto grupales como personales para lo cual el líder se convierte en un ejemplo de trabajo para las demás personas. Las características y requerimientos del liderazgo están sustentados en diversas teorías, desde las cuales es posible explicar la relación entre este concepto y otros aspectos relacionados al comportamiento humano y que influyen directamente en el desarrollo de la organización, como es el tema de la responsabilidad social, siendo así que su análisis comparativo nos permite identificar la interacción que existe entre el comportamiento socialmente responsable y con cada uno de los estilos de liderazgo en el área Administrativa- Financiera del MINEDUC PC. Para este estudio se ha empleado un tipo de investigación explicativa y exploratoria, obteniendo los datos requeridos a través del cuestionario *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ), el cual es uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo dentro de la psicología organizacional y el Cuestionario sobre Comportamiento Socialmente Responsable validado para la realidad de las organizaciones ecuatorianas tanto públicas como privadas. El análisis de los resultados se ha realizado a través del cálculo de medias, desviación estándar, ANOVA y coeficiente de correlación de Pearson, para lo cual se usó el paquete estadístico SPSS V23, logrando identificar la significancia entre los estilos de liderazgo y el comportamiento socialmente responsable en el área administrativa y financiera de la matriz del MINEDUC Planta Central.

Palabras clave: comportamiento socialmente responsable, liderazgo, relación.

ABSTRACT

Leadership is a concept that focuses on the influence of a person in a group or team of any nature, focusing primarily on the achievement of both group and personal objectives for which the leader becomes an example of work for the other people. The characteristics and requirements of leadership are supported by various theories, from which it is possible to explain the relationship between this concept and other aspects related to human behavior that directly influence the development of the organization, such as the issue of social responsibility. Thus, its comparative analysis allows us to identify the interaction that exists between socially responsible behavior and with each one of the leadership styles in the Administrative-Financial area of the MINEDUC PC. For this study, a type of explanatory and exploratory research has been used, obtaining the required data through the Multifactorial Questionnaire Questionnaire (MLQ), which is one of the most used instruments to measure leadership within organizational psychology and the Questionnaire. on Socially Responsible Behavior validated for the reality of Ecuadorian organizations, both public and private. The analysis of the results was done through the calculation of means, standard deviation, ANOVA and Pearson correlation coefficient, for which the statistical package SPSS V23 was used, managing to identify the significance between leadership styles and behavior socially. responsible in the administrative and financial area of the matrix of the MINEDUC Central Plant.

Keywords: socially responsible behavior, leadership, relation.

1. INTRODUCCIÓN

A finales de los años 50's e inicio de los años 60's a causa de la Guerra de Vietnam y otras pugnas como el Apartheid, la administración volcó su mirada hacia el tema de "La responsabilidad social de la empresa (RSE), también denominada responsabilidad social corporativa (RSC)" (Chatman & O'Reilly, 2016, p. 2). En aquella época se realizaron una serie de investigaciones gracias a las cuales surgieron varios artículos que hacían hincapié en cómo se despierta el interés en los ciudadanos quienes empiezan a convencerse que a través de su trabajo en algunas empresas o comprando ciertos productos, están ayudando con el mantenimiento de ciertas prácticas políticas o económicas éticamente reprochables. En un artículo de esa época, Carroll (1979) menciona que la sociedad empieza a pedir que se realicen cambios en los negocios para con ello conseguir una mayor participación del entorno empresarial en la problemática social. En consecuencia, el naciente concepto de la Responsabilidad Social Corporativa toma mayor relevancia ya que este término se refiere al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto a nivel nacional como internacional, que se originan de los impactos que las actividades empresariales producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. En la actualidad las organizaciones son cada vez más conscientes de la necesidad de tomar en cuenta las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como estrategia de negocio, (DE LA CUESTA, C., & Y KREISLER, 2013, p. 15)

Una institución relevante por su tamaño y la importancia de sus funciones en el Ecuador es el Ministerio de Educación (MINEDUC), cuya razón de existir radica en: "Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana" (EDUCACION, s.f.).

Por esta razón se requiere conocer como los estilos de liderazgo influyen en el comportamiento socialmente responsable dentro del Área Administrativa y Financiera de la matriz del Ministerio de Educación - Planta Central (MINEDUC PC), para lo cual es importante conocer lo que implica el liderazgo y con ello las capacidades, cualidades y aptitudes que debe poseer un líder y que definen el estilo de liderazgo que encamina a la institución. Además, es importante comprender el significado del Comportamiento Socialmente Responsable, la aplicación y el alcance del mismo; normalmente este enfoque

ha sido plasmado a nivel de instituciones privadas, razón por la cual la investigación de estos temas tiene como finalidad encontrar el punto de inflexión donde estos dos tópicos se conjugan y van de la mano dentro de las instituciones públicas, en este caso específicamente en el MINEDUC PC.

1.1. Pregunta de investigación

¿Existe relación entre el Comportamiento Socialmente Responsable y el estilo de liderazgo en el área Administrativa y Financiera del MINEDUC PC?

1.2. Objetivo general

Identificar la relación que existe entre el Comportamiento Socialmente Responsable y el estilo de liderazgo en el área Administrativa y Financiera del MINEDUC PC.

1.3. Objetivos específicos

- Determinar los estilos de liderazgo predominantes en el área Administrativa y Financiera del MINEDUC PC
- Identificar los elementos del comportamiento socialmente responsable en el área Administrativa y Financiera del MINEDUC PC
- Establecer la relación encontrada entre el Comportamiento Socialmente Responsable y el estilo de liderazgo en el área Administrativa y Financiera del MINEDUC PC.

1.4. Hipótesis o Alcance

Al existir relación directa entre los Estilos de Liderazgo y El Comportamiento Socialmente Responsable, es fundamental conocer el tipo de liderazgo predominante dentro de la institución, en este caso específico el Área Administrativa y Financiera del MINEDUC PC, así como también determinar cómo este estilo de liderazgo influye en los elementos más notorios del Comportamiento Socialmente Responsable.

1.5. Marco Teórico

A continuación, se describe aquellos conceptos que servirán como base para el análisis a realizarse sobre la investigación, iniciará explicando la responsabilidad social hasta relacionarlos con el comportamiento socialmente responsable, y el liderazgo.

1.5.1. Responsabilidad social

La responsabilidad social, entendida como un concepto aplicado a las organizaciones que no tiene más allá de 10 a 15 años de existencia, presenta en su accionar dos ámbitos bien demarcados. Por un lado, el interés del cuidado del medio ambiente y, por el otro, las cuestiones sociales. Su concepto “ha ido forjándose desde la década de los sesenta y mantiene el espíritu de conciliación entre los intereses económicos de las empresas y los de la sociedad y de los grupos con los que se relacionan, más allá del cumplimiento de la legalidad” (Horrach y Socias, 2011, p. 272); donde es vista “como todas aquellas actividades que la organización practica como estrategia de negocio, con la finalidad de evitar daños, pero al mismo tiempo producir beneficios para todas las partes interesadas: accionistas, directivos, empleados, comunidad, gobierno, entorno social, medioambiente” (Vallaes, 2008 citado por Gaete, 2015, p. 2).

Se ha señalado, así mismo, como algo “más que una moda en la gestión y los informes empresariales, se constituye en un ejercicio clave en la evolución de las empresas que data de un siglo atrás” (Duque, Cardona, y Rendón , 2013, p. 196); además de la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés)” (Betancourt, 2010, p. 86).

Lo característico de las definiciones es que todas orientan su interés en destacar que el ámbito de la responsabilidad social está muy estrechamente relacionada al “bien común”, es decir; que de fondo no se constituye en la estrategia para ganar mayor aceptación o réditos económicos, sino que su fin principal es la mejora tanto en el ámbito del medio ambiente como el desarrollo de las sociedades involucrando, en el proceso, a todos sus stakeholders sin distinción alguna; por tanto “la responsabilidad social en el análisis final implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad y una buena voluntad de considerar que esos recursos están utilizados para fines sociales y no simplemente para los intereses de personas privadas y de empresas” (Frederick, 1960 citado por Duque, Cardona, y Rendón , 2013, p. 196).

Así, la responsabilidad social del Estado ecuatoriano del que deriva su accionar sobre la figura de la administración pública centra su interés, en configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades. Es decir, que las empresas deben desenvolverse en un marco normativo que de hecho demuestren que sus acciones son legales; por tanto, el punto clave que el Estado ejerce en el marco del ejercicio de la responsabilidad social versa no sólo en la imposición del marco jurídico que debe cumplir la empresa, a fines de garantizar la legalidad de sus acciones; sino también, en el impulso de la normativa de imprescindible cumplimiento por la organización para el desarrollo social” (Gaete, 2015, p. 7).

La responsabilidad social implica así mismo el compromiso que la organización ha asumido en función de mantener un comportamiento ético y colaborativo con el desarrollo de la comunidad mejorando, a su paso, la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias, donde bajo la influencia del denominado movimiento “de las relaciones humanas” se entendió que la responsabilidad que debía ejercer el área administrativa para con sus trabajadores era el precisamente tratarlos como seres con necesidades y deseos y, por ende, satisfacerlos. Se entiende así que éste responderá favorablemente en el incremento de la productividad o bien en su compromiso de colaboración para con la sociedad; aunque de fondo se entendió que esta posición significaba tan sólo el interés personal de la empresa de obtener mayores réditos económicos a razón de un trabajador más comprometido.

Sin embargo, hoy en día el tema sigue siendo de interés para la ciencia administrativa entendiéndose que, es un tema importante a considerar en la función administrativa, ya que una empresa no solamente es responsable de producir bienes o servicios de calidad que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes o de maximizar su rendimiento económico, sino también tiene responsabilidades con la sociedad en donde se encuentra con sus propios trabajadores (Estrada, Alvarado, Sergio, y Ramírez , 2005, p. 27).

En efecto es una necesidad imperante, sobre todo porque en los últimos tiempos se ha evidenciado un uso abusivo no solo de los recursos que la naturaleza provee al ser humano, sino también en el modo de fomentar espacios de interrelación con el público interno, del que usualmente se lo deja a segundo plano.

1.5.2. Responsabilidad Social Corporativa

Tanto la Responsabilidad Social Empresarial como la Responsabilidad Social Corporativa son dos términos que usualmente suelen confundirse, entendiéndose que ambas se centran en una visión a largo plazo (como parte de la filosofía institucional), se ejecutan de

forma voluntaria y que son ejemplo del compromiso de cada empresa en relación a su público externo. Al presentarse diferencias tan sutiles que pueden tornarse imperceptibles y, por tanto, utilizarse en un mismo contexto; es importante entender que la primera ejecuta la actividad empresarial excluyendo aquellas organizaciones como las agencias gubernamentales. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC sus siglas), en cambio, se refiere a la gran diversidad de organizaciones sin importar la actividad que cada una de ellas ejecuten. (Camacho, 2010)

Ahora bien, los primeros antecedentes de la RSC empiezan a darse en los años 50 mediante una serie de reflexiones respecto a las relaciones que debían mantenerse entre cada empresa con su público externo, independiente de los réditos económicos que puedan surgir como negocio; por lo que ya en la época se entendió la necesidad de proyectar las actividades empresariales pensando en el bien común, aunque todavía pensando en el ejercicio de una “ética mínima de negocios”.

Con el tiempo irá abarcando otros campos de actuación como los relacionados al derecho individual, del trabajador y colectivo, así como temas relacionados al medio ambiente con lo que solo y con el tiempo y las nuevas demandas sociales se dará una mirada diferente al ejercicio de la actividad empresarial, sobre todo de aquellas organizaciones donde el factor económico ha sido puesto en primer lugar dejando en segundo plano el factor humano tanto interno como externo. (Europea, 2001)

Se entiende así que el término se define como “la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general” (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativo, 2014, p. 15).

Se considera así que no es suficiente respetar los estándares medioambientales con los que muchas empresas han dirigido su trabajo sino que la labor también se orienta a hacer partícipe a los stakeholders en el ejercicio y difusión de buenas prácticas y, por efecto, generar mayor sensibilización sobre temas puntuales de interés social entendiendo que sobre este último punto han surgido nuevas formas de organización que conjuntamente con los desafíos de hoy del medio ambiente “llevan a la búsqueda de innovaciones para ser productivo, socialmente responsable, sostenible y competitivo” (Estrada, Alvarado, Sergio y Ramírez , 2005, p. 2).

A simple vista parece una tarea fácil de ejecutar, sin embargo la labor requiere de estrategias clave que relacionen las actividades que ejecuta el empleado con el buen uso de prácticas, que le permitan identificarse o desarrollar un sentido de pertenencia con su institución o empresa cultivando valores que le posibiliten, a la vez, su desarrollo

profesional y personal; y en que la RSC se constituya en una práctica sostenible que sea dirigida, incluso, por el alto mando o directivo del que se requiere se involucre activamente en el proceso.

Ahora bien, en función de la diversidad de definiciones que ha encontrado a su paso la RSC el factor común de todas aquellas en palabras de Calero (2012) citado por Sampedro (2014) se centran en su aspecto de voluntariedad, es decir; que fuera de apoyarse en la mínima ética de los negocios que, en efecto, significaba el uso de valores que no afecten a las sociedades aunque de manera tibia; implicó en realidad ejercer actividades voluntarias que fueran más allá de las ejecutadas mediante la ley; por lo que en este contexto significó más bien un compromiso empresarial hacía con la sociedad.

Además, la RSC involucra el ejercicio de integración, consistencia y diálogo, donde en el primer punto significaba involucrar en el proceso tanto al público interno como externo teniendo muy en cuenta a los stakeholders dentro de dicho proceso que debía, de paso, ser consistente en el tiempo. Significó, así mismo, ejercer transparencia y anclado a ella la rendición de cuentas que no son otra cosa que dar a conocer a la ciudadanía en general de cómo se han invertido los recursos, sobre todo si son entidades estatales que adquieren los recursos provenientes del pueblo; por lo que más allá de una obligación estatal se convierte en una obligación moral de rendir cuentas de lo invertido a favor de la sociedad en sí.

Sobre esta misma línea, a decir de Moreno (2015) existen siete áreas específicas sobre las que la RSC se apoya. Hace mención así al llamado gobierno de la organización que no es otra cosa que la estructura, administración y toma de decisiones de cada empresa. Está asimismo la salud y seguridad de los empleados que en el proceso pueden sufrir accidentes o efectos negativos. A demás la preservación del medio ambiente con medidas, por ejemplo, tendientes a al reciclaje o desarrollo de tecnologías amigables con la naturaleza. Se toma en cuenta en dichas definiciones también el respeto de los derechos humanos que se muestra como eje transversal de toda actividad a nivel interno y externo de cada organización; ejercer ética comercial que no es otra cosa, que los procedimientos para garantizar un comportamiento ético en todos los procesos de ventas, marketing, distribución y desarrollo de productos o apertura de mercados. Esta área de la RSC incluye desde controles para no publicitar engañosamente, hasta el fomento del consumo responsable pasando por el respeto a los derechos de propiedad, la promoción de mercados abiertos o los mecanismos de atención al cliente pre y postventa.” (Moreno, 2015, p. 485)

Finalmente están la cadena de valor y Filantropía Estratégica e Innovación Social donde el primero tiene que ver con el proceso de compra de productos-materiales para la posterior

venta, y la segunda está relacionada a actividades sociales, deportivas, de apoyo a organizaciones sin fines de lucro.

A decir de Sampedro (2014) existen dos vertientes de la RSC donde, por un lado, ésta se orienta a mejorar los réditos económicos propios del sistema capitalista y que a consecuencia del consumismo, muchas de las empresas han hecho uso y abuso de la naturaleza para aumentar la producción lo que, en efecto, ha surgido la necesidad de actuar conforme parámetros de responsabilidad social; y la otra vertiente que no es otra cosa que la serie de presiones sociales frente a los efectos negativos de la Globalización.

Al respecto, el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativo (2014) considera que si bien es cierto a inicios de la década de los 90 este fenómeno se presentó como una alternativa que deparaba buenos augurios potenciando al desarrollo de los países; en la práctica y con el tiempo ha producido tan solo grandes desequilibrios, efectivamente, se crea riqueza, pero hay muchos países y personas que no sólo no se están beneficiando, sino que sus condiciones de vida están empeorando. Además, su capacidad para influir en este proceso es nula. La globalización no ha conseguido responder a las expectativas de los más desfavorecidos, muchos de los cuales viven en el limbo de la economía informal, sin derechos legales, subsistiendo de manera precaria en los márgenes de la economía global y con pocas posibilidades de subvertir esta situación. (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativo, 2014, p. 11)

Esta situación ha provocado que la sociedad civil y las organizaciones en sí “tengan presente que no pueden actuar ajenas a los intereses del resto y actuar únicamente en la búsqueda de su propio beneficio, sino que deben actuar responsablemente si no quieren perder legitimidad social” (Sampedro, 2014, p. 5). Sin embargo, los planes de responsabilidad social, en general, en países como Ecuador aún no son una prioridad.

Del reporte de Responsabilidad Social llevado a cabo en el 2016 en el país, se determinó que de 127 empresas (donde 91 contestaron la encuesta); se concluyó que en ese año el 53% d tenían una estrategia de responsabilidad social pero un año antes (2015) la cifra estaba en el 61%. Esto significa un 8% menos.

El estudio también determinó que “el 61% de las firmas entrevistadas no tiene un porcentaje anual destinado a proyectos de sostenibilidad y responsabilidad corporativa” (Revista Líderes, 2017); lo que sugiere la necesidad de entender que proyectos dirigidos a este campo no deben significar gasto sino inversión apoyado en el modelo de negocio de cada empresa o actividad que cada organización ejecute entendiéndose, además, que “cuando se aplican estrategias de responsabilidad social se mitigan riesgos, se genera crecimiento y se gana la confianza de inversionistas, clientes, proveedores y otros grupos vinculados con una compañía” (Revista Líderes, 2017).

1.5.3. Comportamiento Socialmente Responsable en el Sector Público

Aunque aún no existe un consenso claro entre los diversos investigadores sobre la definición en relación a la Responsabilidad social en sí, en términos generales se la ha ubicado en el campo del comportamiento ético que deben mantener las empresas para con el público y la sociedad en general.

En este sentido, dentro de la responsabilidad corporativa se incluyen elementos tales como sostenibilidad, recogida en el Global Reporting Initiative (GRI, 2011), además de la responsabilidad financiera, ambiental y social, esta última, entendida como el compromiso continuo de las organizaciones para comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico, al mismo tiempo que mejorando la calidad de vida de la fuerza de trabajo y de sus familias, así como de la comunidad y la sociedad en general. (Melorose et. al., citado por Ramos, Ávalos y Vinueza, 2018, p. 141)

Es así que las instituciones públicas al atender las demandas sociales a nivel nacional, generando en el proceso un ambiente que fomente el bien común, se han orientado a la mejora y el uso de recursos de una manera más responsable, pero en la práctica han demostrado falta de interés en el recurso humano, recurso que se convierte, según la responsabilidad social, en uno de los factores primordiales del cambio siendo así el medio de crear valores y así fortalecer la identidad corporativa. Para ello es importante cambiar comportamientos, actitudes, discursos. Hacer que la organización hable el mismo lenguaje e involucrar al público interno y externo donde la comunicación juega un papel central. Aquí precisamente entra en escena el comportamiento socialmente responsable, en el que “la transparencia en las acciones de responsabilidad social se va a dar por la interrelación que se establezca entre el comportamiento socialmente responsable de la organización, las características de sus procesos de comunicación de acciones de responsabilidad social y el diálogo que establezca con sus stakeholders (Ramos, Ávalos y Vinueza, p. 141).

Se entiende así que el comportamiento socialmente responsable, según los objetivos que se persigan, puede estar dirigido al público externo o al público interno ((directivos, mandos intermedios y el personal de colaboradores) donde en palabras de Meyer (2009) este último “es uno de los elementos clave de cohesión de las organizaciones y en general de las sociedades” (p. 139) o bien desde el punto de vista de la organización, “es el elemento principal mediante el cual se pueden controlar los procesos y resultados de los empleados” (Meyer, 2009, p. 139).

Con ello se entiende que el comportamiento socialmente responsable, según Haski-Leventhal et al. (2015), citado por Ramos, Ávalos y Vinueza (2018) “representa una serie

de acciones que las organizaciones y/o sus trabajadores realizan y que se expresan en beneficios que otros pueden recibir de dichas acciones. El comportamiento socialmente responsable va a tener también un impacto en la creación de la identidad” (p. 152) cuyas acciones dependerán de las formas de gestionar el talento humano, así como de su grado de involucramiento del mismo en las acciones a ejecutarse.

A decir de Navarro (2003) citado por Navarro, Pérez, González, Mora y Jiménez (2005) “para ser socialmente responsable no basta conocer el concepto, sino ejercerlo y concretarlo a través de un comportamiento habitual orientado a la supervivencia, el bienestar y la satisfacción de las necesidades del hombre y la especie humana (p. 46); lo que en efecto conlleva un esfuerzo interno mayor. Del trabajo investigativo realizado por Ramos, Ávalos y Vinueza (2018) en relación al comportamiento socialmente responsable entre empresas que aplican responsabilidad social empresarial y las que no; se determinó que ciertos componentes como la justicia estaban presentes en las primeras sobre todo por la percepción que en el público interno generaba, lo que, en efecto, producía efectos positivos en el grado de participación de los mismos en actividades relacionadas al apoyo a la comunidad.

En el caso del componente competencia se observó que éste estaba menos presente en aquellas organizaciones que aplicaban RSE, sin embargo, al interrelacionarla con otros comportamientos como el éxito o el logro personal y al vincularse a la autoestima o la imagen, la competencia “aparece como un componente esencial del CSR, pero necesariamente relacionada con otros aspectos para que se potencie el mismo.” (Ramos, Ávalos y Vinueza, 2018, p. 149).

Finalmente, el estudio determinó que las relaciones entre ética y empatía estuvieron menos presentes en las organizaciones que no aplicaban RSE afirmándose así que, sólo a través de comportamientos éticos es que una organización se puede extender de sus obligaciones legales y tener un impacto orientado hacia las causas sociales. Estos comportamientos éticos necesariamente van a estar relacionados con la posición que las organizaciones ocupen frente a necesidades de tipo social, lo que implica un desarrollo de capacidades como la empatía, una vez que la ética se orienta no solamente hacia intereses personales de cómo la persona visualiza su entorno y sus relaciones con el mismo, sino que apoya el sentido de realizar acciones que beneficien el “bien común” (Ramos, Avalos y Vinueza, 2018, p. 149)

En términos generales se puede determinar que en el estudio específico, los encuestados no pudieron identificar como frecuente en sus organizaciones el comportamiento socialmente responsable, lo que lleva a entender que aún no existe una conciencia colectiva donde se evidencien tres tipos de conductas: la pro social, la cooperativa y la

participativa donde la primera está relacionada a la ayuda, a beneficiar al otro; la segunda a trabajar en conjunto hacia una meta en común y la participativa cuya vinculación con la responsabilidad social se dirige a promover, una perspectiva social en la interpretación del ambiente y de las propias conductas, al demandar la consideración de los otros como sujetos válidos y esenciales para el desarrollo personal y al subrayar la responsabilidad sobre las relaciones que se tienen con el medio (Navarro, Pérez, González, Mora y Jiménez, 2005, p. 49).

De este modo se puede decir que el comportamiento socialmente responsable tiene una estrecha relación con el bien común por sobre el bien personal, lo que se estrecha en relación a las instituciones públicas ya que estas son organizaciones enfocadas a buscar el bien común de la ciudadanía, en donde la premisa es no tratar a las personas como “clientes” sino como seres humanos en donde el bien propio puede o debe estar en concordancia con el bien de los demás.

1.5.3.1.1. Importancia del factor humano en el marco del comportamiento socialmente responsable: Los stakeholders.

Con certeza, la reputación corporativa de una empresa está determinada por los denominados stakeholders que en esencia están conformados por los socios, accionistas e inversores, sus empleados, directivos, clientes, competidores, proveedores, medios de comunicación y las comunidades locales; es decir; “el conjunto de individuos o grupos que son impactados por las acciones de la empresa o que impactan como resultado de sus decisiones” (Fernández, 2014, p. 2).

Sin embargo, es bien entendido que cada uno de ellos tendrá unas expectativas determinadas, así como diferentes niveles de poder e influencia estratégica o económica, por tanto; la entidad debe recibir la aprobación del máximo de los diversos grupos de interés, incorporando sus necesidades y expectativas en su estrategia. En este sentido, la organización obtendrá legitimidad si actúa de acuerdo al sistema de valores de los grupos de interés” (Horrach y Socias, 2011, p. 273).

1.5.3.2. El público interno

Se ha insistido en la necesidad de promover espacios tanto a nivel interno como externo donde se tome muy en cuenta al elemento humano por sobre los réditos económicos que pueda generar una empresa, entendiéndose así que la responsabilidad social debe su accionar a fomentar espacios donde se tienda al bien común. Esto significa que, dentro de una organización, el público interno es un factor importante para la consecución de las

metas y objetivos trazados en una empresa lo que, en efecto, forja la identidad y fortalece la buena reputación de la misma. Se hace mención así que, en el proceso, cada organización debe tomar muy en cuenta al recurso humano con el que cuenta otorgándole espacios que fomenten su desarrollo personal y profesional.

A decir de Dilts (2013), el viejo paradigma utilizado por las empresas para el aprendizaje y la motivación en función de alabanzas, recompensas monetarias, beneficios complementarios “se ha vuelto un método obsoleto por la complejidad mayor que presentan las organizaciones” (Dilts, 2013, p.8) y es que, a su decir, el estímulo de respuesta humana comparado al actuar de un ratón o un perro, no refleja su potencial.

Esto demanda la necesidad de dar una atención prioritaria al ámbito laboral sobre todo en los llamados países industrializados, en donde se evidencia una mayor tensión psicológica con empleos en altas demandas que producen depresión, agotamiento, fatiga y, por ende, estrés; lo que en efecto se traduce en un clima laboral desfavorable que no permite a la empresa surgir porque la labor de los directivos no está realmente orientado al factor humano.

A ello se añade lo que para Blanchard citado por (1968, cit in Revilla, 2017) señala, es que en la empresa es importante canalizar en el trabajo resaltando lo bueno de quienes laboran sin criticarlos ni buscar el mínimo detalle de sus errores, y luego castigarlos, sino ganándose su confianza ¿cómo? resaltando sus virtudes; por lo que es esencial “el preocuparnos por decir algo bueno y positivo sobre los demás que será una práctica importante que dará una notable mejoría a las relaciones personales y laborables y, por ende, se verá en un mejor rendimiento individual” (p. 28) cuyos ingredientes claves son generar confianza, trabajar en equipo, reconocer el esfuerzo, alimentar el espíritu, basar el trabajo en valores, promover el gusto por el trabajo; todo sobre la base del bien común. Se puede concluir así que la calidad de vida laboral del personal está directamente relacionada a su entorno, por lo que los directivos de una empresa deben conocer las necesidades de su personal, crear los medios necesarios para satisfacerlas fomentando un clima participativo y motivacional sacando el mayor esfuerzo de sus colaboradores, esto mediará significativamente en el buen desempeño laboral donde, además, influye el interés por potenciar sus habilidades otorgándoles oportunidades de superación personal y profesional generando así mayor confianza, respeto mutuo y sentido de pertenencia a la entidad a la que pertenecen elevando un sentido de compromiso, pero en función del “bienestar común”.

1.5.3.3. Público externo

A decir de Túnñez (2007), el público externo hace mención a los “diversos –socios, proveedores, consumidores, legisladores, etc., y los medios de comunicación casi siempre como intermediarios– y provienen del entorno en el que la empresa desarrolla su actividad” (Túnñez, 2007, p. 132). Éste es, en efecto, el grupo sobre el que toda institución tanto pública como privada direcciona sus objetivos y metas, sin embargo también ha sido olvidado en el proceso de ejecutar acciones que en general se han direccionado a obtener sólo réditos económicos en el caso de las empresas privadas, lo que, en efecto ha desvalorizado su rol esencial a generar un comportamiento socialmente responsable de parte de las empresas entendiéndose, que en el trayecto dichas empresas se han centrado netamente en el valor económico que los clientes pueden generar en éstos.

Sin embargo y aunque el público externo no tiene una relación directa con la empresa “pueden influir en ésta a través de la expresión de su opinión respecto a determinadas acciones que, según ellas, pueden ser positivas o negativas para el conjunto de la sociedad” (Moreno, 2015, p. 492) donde su rol se centra en exigir de una empresa la distribución equitativa de la riqueza pero que, además, que sus actividades las ejecute bajo el control de riesgos que en el trayecto se puedan generar y que, por ende, frenen el desarrollo de una población.

1.5.3.4. Filosofía corporativa

La filosofía de una entidad tanto pública como privada lleva inserta una serie de elementos que configuran su accionar para con la sociedad. En ella incluyen la misión, la visión, objetivos, estructura organizacional, políticas, valores, principios y que en conjunto configuran la identidad de la empresa, es decir; la manera de ser de la misma desde donde también se habla de la cultura empresarial que tiene que ver de manera directa con los valores y principios, donde los primeros constituyen el núcleo de la cultura empresarial en tanto le dan sentido y orientación a la gestión empresarial con actitudes socialmente aceptadas. Se entiende así que “el conjunto de valores define el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes” (Hernández, 2011, p. 1).

1.5.4. Valores individuales y Organizacionales

En términos sencillos, los valores vienen a ser aquellas acciones socialmente aceptadas como buenas o dignas de imitar y que se han desarrollado en función de la influencia social, grupal, cultural y de la propia personalidad del individuo; lo que en el campo de las organizaciones a decir de Etkin (1994) citado por Dussan, (2012) “son concepciones, explícitas o implícitas, propias del individuo, o características de un grupo social, acerca de lo deseable, y que influyen en la selección de los modos, medios y fines de las acciones disponibles (p. 27).

Los valores con los que la entidad debe manejarse, constituyen los pilares de los cambios profundos y radicales a los que cada empresa pretende llegar; en tanto constituyen metas deseables que orientan la conducta del individuo o una organización; por lo que va de la mano con la responsabilidad social con la que actualmente se entiende, las organizaciones en general han entendido que es uno de sus puntos de referencia sobre la consecución de los objetivos trazados. En el ámbito de la ética, los valores son su objeto de estudio que juzgan las acciones en función de si el individuo se alinea o no a los principios o normas socialmente consensuadas; sin embargo, un valor puede entenderse como algo deseable y estimable para una persona o grupo de personas, que crea una inclinación a la acción. Así, los valores aportan a la vida la dimensión del significar algo para alguien. Los valores proporcionan motivos, sirven de criterio, para seleccionar la acción, son algo que ocupa el centro de la propia vida, marcando su extensión y profundidad. (Dussan, 2012, p. 26)

Lo que en el ámbito empresarial significa un cambio de actitud reforzando precisamente los valores y principios, cuya labor implica buscar formas de atender las necesidades específicas de los individuos, procurando el pleno desarrollo de su potencial; pero también se resalta el interés de que su público interno altamente motivado responda positivamente con “sus mejores capacidades al servicio del progreso y la estabilidad de la empresa, en cuanto entiende que ello redundará en un beneficio para todos y para la sociedad” (Betancourt, 2010, p. 82).

Se entiende, de este modo, que lejos de proyectar hacia la sociedad en general una serie de valores cuya función se dirige a generar mayores réditos económicos, los valores en sí centran su atención lo que a modo de comparación Fernández (2005) ejemplifica: que si para el Arte lo que más interesa es la misma obra, en la ética gerencial es el mismo acto de sus agentes organizacionales. Es decir, si en las demás actividades, el valor se mide por la calidad de la obra, en la actividad ética, el valor moral de las personas que actúan y representan la personalidad de la organización y de su razón de existir se mide

precisamente por el valor moral del mismo acto que realizan y de la afirmación de los principios que guían sus actos” (p. 41).

1.5.5. El liderazgo

El estudio del liderazgo en el campo de las Ciencias Sociales ha suscitado una serie de definiciones lo que para Reyes (2013) “la mayoría de las veces, despliega visiones tan diferentes como personas o grupos que se han dedicado a estudiar el tema” (p. 42) provocando así una falta de consenso inclusive sobre las cualidades personales que debe poseer un líder, donde para Srpott citado por Labourdette y Scaricabarozzi (2010) “la razón se funda en que los atributos definitorios del líder no pueden ser seleccionados en abstracto, sino que lo son en función de las necesidades que alcanzan a los seguidores” (p.2) deduciéndose así que, en términos generales, la teoría entorno al liderazgo ha ocasionado una serie de discusiones sin fin. En todo caso, a decir de Delgado (2014) se pueden apreciar tres significados de liderazgo utilizados comúnmente por las ciencias sociales. “En primer lugar, entendiéndolo como un rasgo o cualidad atribuible a una persona. En segundo lugar, como atributo posicional o situacional y, en último término, en calidad de comportamiento” (p. 9); lo que ha dado paso a diversos enfoques de estudio que en el campo de la teoría social y política clásica el liderazgo político ha significado una preocupación central pero, además, un tema de investigación atractivo ya que “de alguna forma, el liderazgo implica reconocer la importancia que los hombres tienen para el desarrollo político de los pueblos, sin olvidar el papel que desempeñan instituciones y procedimientos” (Delgado, 2014, p. 12).

1.5.5.1. Estilos de Liderazgo

A decir de Cuadrado (2001) citado por Zusama (2015) el estilo de liderazgo se refiere a “las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo” (p. 10). Se entenderá así que el estilo de liderazgo forma parte del enfoque del comportamiento cuyos estudios, que datan de los años 40, determinaron dos tipos generales de comportamientos: los orientados a las tareas y los dirigidos hacia las personas. Parafraseando a Ayoub (2010) el primero hace mención a lograr los objetivos trazados y en el segundo caso el líder orienta la labor en función del bienestar grupal, a sus necesidades y a la satisfacción de sus seguidores, por lo que se considera a un líder como aquel que alcance un balance igualitario entre ambos comportamientos.

Ahora bien, dentro de las diversas investigaciones en torno al tema de los estilos de liderazgo, se ha identificado cuatro perspectivas de las teorías. Así están:

Tabla. 1 - Perspectivas de las teorías

Perspectiva	Orientación	Autores
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	✓ Fayol
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	✓ McGregor ✓ Lewin ✓ Likert ✓ Blake y Mouton
Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	✓ Fiedler ✓ Hersey y Blanchard
Integral o Emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	✓ Transformacional ✓ Bédard ¹⁵

Fuente: (Sánchez, 2017)

Como se aprecia en el cuadro, los estilos del liderazgo se ubican dentro de la perspectiva del comportamiento como se explicó en líneas anteriores, donde autores como Lewin, Lippit y White (1939) determinaron tres tipos de estilo: autoritario, democrático y laissez-faire.

A continuación, se explicará en la siguiente gráfica los estilos de liderazgo en función de tres parámetros: decisión, futuro y participación en la ejecución.

Tabla. 2 - Estilos de liderazgo

	AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE
DECISIÓN	1. Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.	1. Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece.	1. El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos.
FUTURO	2. El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante.	2. De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para ayudarlos a ver claro.	2. El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto.
PARTICIPACIÓN EN LA EJECUCIÓN	3. No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar, etc.	3. En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías.	3. A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”.

Fuente: (Zusama, 2015).

Como se puede apreciar, el estilo de liderazgo que en realidad mantiene una relación estrecha con la responsabilidad social es aquella donde el líder toma muy en cuenta la opinión de su público, constituyendo en el trayecto una guía integrándose de manera activa e igualitaria en el grupo, lo que en efecto fomenta un clima favorable para el grupo en su desarrollo personal como profesional; idea que concuerda con lo planteado por Morán (2007) citado por Aguirre, Serrano y Sotomayor (2017) para quien “la actitud del líder genera influencia en sus seguidores, es el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los responsables de ayudar al cumplimiento de las metas empresariales (p. 188).

Por otra parte y de acuerdo al cuestionario a ser aplicado para la investigación de estilos de liderazgo (MLQ) tenemos dos estilos que serán comparados con la aplicación del comportamiento socialmente responsable, los cuales son:

- **Liderazgo transaccional:** Básicamente se trata de un líder que premia a su seguidor por el cumplimiento de los objetivos planteados a través de las directrices dadas por el mismo. Comúnmente los reconocimientos entregados son de carácter económico sin que eso signifique que no se entregue otros tipos de reconocimientos. (Bass, 1994)
- **Liderazgo transformacional:** Se considera una versión nueva y mejorada del liderazgo transaccional, en donde el líder motiva a sus seguidores a cumplir metas más allá de lo previsto de una manera individual sin sentir la presión o presencia del líder. Es decir, este tipo de líder se convierte en la persona que incentiva la consecución de objetivos tanto personales como grupales. (Benítez Moreno, 2012)

1.5.6. Relación entre Estilos de liderazgo y el comportamiento socialmente responsable CSR.

Entendiéndose al liderazgo como “un conjunto de habilidades destrezas de manejo, que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las personas o en un grupo determinado, ocasionando que estos se desempeñen con entusiasmo, alrededor del cumplimiento efectivo de los objetivos y metas propuestas” (Hutchinson, 2014, p. 29); éste presenta una serie de estilos como se explicó en páginas anteriores.

Sin embargo y dentro del interés de resaltar la relación existente entre éstos y el comportamiento Socialmente Responsable, se puede mencionar que el estilo de liderazgo democrático es el que de manera conceptual se asocia al comportamiento socialmente responsable debido a que sus características implican una inclusión igualitaria de las partes en el cumplimiento de objetivos organizacionales, como se detalla a continuación.

En palabras de Villalva y Fierro, (2017); el liderazgo democrático, también conocido como participativo, “es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores” (p. 155).

Se entenderá así que entre las características que más destacan a este tipo de estilo se centran en entender al empleado como igual, es decir, un colaborador que aporta en la toma de decisiones de interés general de la empresa; por lo que la autoridad que el líder

ejerce la comparte con los mismos empleados, además un proceso comunicativo horizontal donde las opiniones de todos interesan y por igual; así como aportar al desarrollo de habilidades, de la creatividad y el crecimiento personal de cada miembro de la empresa; lo que en efecto genera un clima laboral favorable que se verá proyectado en el modo de trabajar del público interno.

En palabras de Kouzes y Posner (1997) citado por Villalva y Fierro (2017) existen cinco comportamientos que un líder altamente efectivo expresa constantemente,

- Desafiar los procesos: implica el desafío al cambio, al cuestionamiento del status quo, a correr riesgos y aprender a generar innovaciones en los procesos que lleva la organización.
- Inspirar una visión compartida: con qué frecuencia el líder comparte la visión con sus seguidores y qué tan comprometido está el líder con la visión de la organización.
- Facultar a otros para actuar: es la delegación y empoderamiento que el líder hace o da a sus seguidores, a la promoción que el líder hace de la colaboración mutua entre los seguidores y que tanto permite el líder que sus seguidores realicen tareas importantes.
- Servir de modelo: hace referencia al líder como ejemplo de comportamiento, a lo que demuestra el líder de cómo deben comportarse los seguidores, cómo el líder manifiesta sus valores y la coherencia entre lo que dice y lo que hace el líder.
- Brindar aliento: Esta última práctica hace referencia a la manera en que el líder reconoce los logros tanto individuales como grupales de sus seguidores (p. 158).

Lo expuesto determina el interés de resaltar que en esencia significa trabajar en equipo, una tarea que no se la ejecuta de la noche a la mañana, en tanto al implementarse por primera vez en un contexto donde usualmente existía un liderazgo autoritario o simplemente no existía; significa una tarea que requiere de experiencia con la habilidad suficiente para conseguir los resultados esperados.

Así y entendiéndose que toda organización está supeditada a generar a nivel interno constantes cambios en función de las demandas y exigencias sociales, esta situación ha obligado a muchas empresas a re direccionar sus acciones puesto que muchas de ellas verán afectada su reputación si no toman un camino diferente; por lo que en respuesta a las necesidades tanto del público interno como externo se ven en la obligación de asumir un liderazgo tendiente al trabajo en equipo, que motive, que influya positivamente en el grupo manteniendo en el trayecto un proceso comunicativo horizontal, de participación e involucramiento directo en temas de interés común. Lo expuesto hasta aquí da cuenta de la necesidad de ejercer un liderazgo democrático en concordancia con un comportamiento socialmente responsable, que en efecto por tener similitudes de interés entre ambos

elementos se facilita el proceso. Por ejemplo, Para Sánchez (2017) el estilo democrático o participativo tiene ciertos rasgos característicos que lo diferencian de los otros dos (autoritario y Laissez-Faire o políticas laxas). Así están:

- a. “Las decisiones son tomadas por consenso.
- b. Las técnicas y etapas a seguir son decididas por el grupo. c) La asignación de las tareas es realizada por el grupo.
- c. Las críticas realizadas por el director tienen un carácter objetivo. e) El director participa en las actividades que realiza el grupo” (Ayoub, 2010, p. 47).

Características que en efecto concuerdan con el ideal de un comportamiento socialmente responsable entendiéndose que la responsabilidad tiene que ver con nuestra responsabilidad ante los demás y, por ello, la base fundamental de la responsabilidad corporativa son los seres humanos a los que afectan sus operaciones (Moreno, 2015, p. 487). En términos sencillos se traduce en velar por el bienestar común, característica clave del CSR, donde cada empresa de estar atenta sobre los intereses en común que comparten con sus públicos (internos y externos) lo que en efecto facilitará cumplir sus objetivos empresariales y, a la vez, satisfacer las necesidades de dichos públicos o stakeholders. Se entenderá así que “el líder se considera a sí mismo como un instrumento para promover el bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones” (Ayoub, 2010, p. 49), donde claramente se observa un compromiso personal hacia los demás cumpliendo así tres dimensiones de compromiso que precisamente destacan en la responsabilidad social, desde la perspectiva de psicología individual que Berman (1997) citado por Navarro (2008) plantea “entender que cada persona pertenece a una red social más amplia que tiene influencia decisiva en la construcción de la propia identidad; relaciones interpersonales basadas en consideraciones éticas de justicia y de preocupación por los otros y; actuar con integridad; consistentemente con los propios valores” (p. 2).

De este modo se puede resaltar que la responsabilidad ética de las empresas se amplía, en el sentido de buscar formas de atender las necesidades específicas de los individuos, procurando el pleno desarrollo de su potencial (Betancourt, 2010, p. 82); pero también se resalta el interés de que su público interno altamente motivado responda positivamente con “sus mejores capacidades al servicio del progreso y la estabilidad de la empresa, en cuanto entiende que ello redundará en un beneficio para todos y para la sociedad” (Ibíd., 2010, p. 82); sin embargo muchas de las empresas no le ha dado el valor suficiente a su público interno quienes, por efecto de la falta de interés de los directivos, tampoco han contribuido a la mejora del clima laboral de dichas empresas. Por tal razón se resalta la necesidad de aplicar en este ámbito, uno de los principios de la denominada economía solidaria y que para el presente caso le corresponde darle una mirada en la demanda de sus grupos de

interés, bajo el principio de igualdad sobre un modelo de diálogo para la toma de decisiones que, con certeza, le beneficia o afecta a los empleados y que en muchos de los casos sólo se emiten desde arriba. Y es ahí donde precisamente entra en juego la importancia de medir el CSR entendiéndose la necesidad de conocer si en el trayecto se han cumplido o no los objetivos empresariales trazados, lo que en efecto contribuirá a mejorar los procesos. Finalmente se puede mencionar que independientemente de la actividad que cada empresa ejecute, sea ésta pública o privada, es importante comprender que ante las constantes demandas sociales de forjar espacios de equidad en la distribución de la riqueza, situación que ha preocupado desde hace mucho tiempo; interesa que cada entidad asuma un rol protagónico de liderazgo centrado en un proceso democrático que vaya en concordancia con la filosofía institucional y con la puesta en práctica de actividades tendientes a fomentar un comportamiento socialmente responsable que claramente se alinea a parámetros pensados en el bienestar común.

2. METODOLOGÍA

Para poder comparar nuestras variables de estudio tenemos la aplicación de una investigación que se basa en la implementación de dos encuestas, que medirán la correlación presente entre el Comportamiento Socialmente Responsable y los estilos de Liderazgos.

2.1. Enfoque

La presente investigación tiene un enfoque de tipo cuantitativo puesto que se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos obtenidos de la construcción de herramientas de medición para la prueba de hipótesis a ser aplicada dentro del Administrativa Financiera del MINEDUC PC (Sampieri, 2010). En donde se mantiene un control sistemático de la variable de análisis sobre otra manteniendo un control estricto sobre la situación usando variables determinadas operacionalmente.

2.2 Tipo de Investigación

Para la presente investigación se va a realizar un estudio correlacional a fin de determinar si dos variables están correlacionadas o no. Es decir, analizar si un aumento o disminución en una variable corresponde a un aumento o disminución en la otra variable (Sampieri, 2010).

2.3 Técnica de Recolección de datos

Para la recolección de la información se va a hacer uso de dos cuestionarios a ser aplicados al interior de la Institución, el cuestionario Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) y el cuestionario CSR.

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo dentro de la psicología organizacional. Esta herramienta está sentada teóricamente en los supuestos de Bass (2006), quien sostiene la existencia de dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Haciendo referencia a la tesis de Paolo Suarez, "Estudio Del Liderazgo En Ecuador A Partir De La Validación Del Cuestionario Multifactorial De Liderazgo" en la cual se aplica y valida esta herramienta en nuestra realidad como sociedad ecuatoriana se determinó el ajuste del

instrumento de 21 ítems a 16 preguntas con tres factores a saber: Transformacional, Transaccional y Laissez-faire. (Suarez, 2017, p. 21)

El Cuestionario sobre Comportamiento Socialmente Responsable, descrito en la tesis de Darinka Idrovo, “La Medición del Comportamiento Socialmente Responsable, como forma de Manifestación de La Responsabilidad Social Corporativa, en el Ecuador”, en la que se validó este instrumento para su aplicación, la investigación identificó cinco aspectos fundamentales: autonomía, ética, competencia, empatía, y justicia, a fin de medir el Comportamiento Socialmente Responsable de los trabajadores como forma de manifestación de la Responsabilidad Social Empresarial. Para el efecto en una primera etapa se validó la herramienta mediante la consulta a un grupo de expertos, para posteriormente aplicarla a una muestra de 47 trabajadores de distintas organizaciones en Ecuador. A través de un Análisis Factorial Exploratorio se obtuvo un cuestionario de 14 ítems distribuidos en cinco factores explicando el 72.25 % de la varianza, lo que significa que el número de factores fue suficiente. Se obtuvo que α general = 0.89 lo que representó un resultado para la confianza “bueno”. Los resultados mostraron que el instrumento es válido para su aplicación de acuerdo con la población utilizada, representado una primera medición de la RSE interna (Idrovo, 2015, p. 28).

2.4. Muestra

Dentro del MINEDUC PC tenemos 984 personas laborando en las diferentes áreas y departamentos de las cuales 264 pertenecen a la Coordinación Administrativa y Financiera rectoría de las área Administrativa y Financiera respectivamente, con esta información procedemos al cálculo del tamaño muestral aspecto importante que determina el grado de credibilidad de los datos recolectados. La fórmula de cálculo es la siguiente, teniendo en cuenta que buscamos un 95% de confianza en los resultados obtenidos, a través de un muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

N: tamaño de la población (número total de los posibles encuestados). En este caso **264 individuos**

k: constante que depende del nivel de confianza que asignemos. En este caso **1,96**

e: error deseado en la muestra. Aquí el **5%**

p: proporción de individuos dentro de la población que poseen las variables de análisis. Aquí el **0,1**

q: proporción de individuos que no poseen esa variable de estudio, para este caso es el **0,9**

Una vez efectuado el cálculo correspondiente se determinó para este estudio que el tamaño de la muestra es de 93 personas al interior de la Coordinación Administrativa y Financiera de las cuales se tomaron aleatoriamente a 47 personas como representantes del Área Administrativa y los 46 individuos restantes del Área Financiera a fin de llevar a cabo la encuesta. Con esto se consiguió que los resultados del estudio de percepción sean útiles para medir con mayor precisión aquellos datos que resultaron más relevantes, útiles y razonablemente consensuados de cara a una normalización del Comportamiento Socialmente Responsable y del Liderazgo dentro de esta Institución Pública.

2.4.1 Descripción de la muestra

Con la ayuda de las encuestas realizadas en la Coordinación Administrativa y Financiera del MinEduc se pudo levantar datos sociodemográficos que se muestran a continuación;

2.4.1.1 Número de trabajadores del MinEduc encuestados por área.

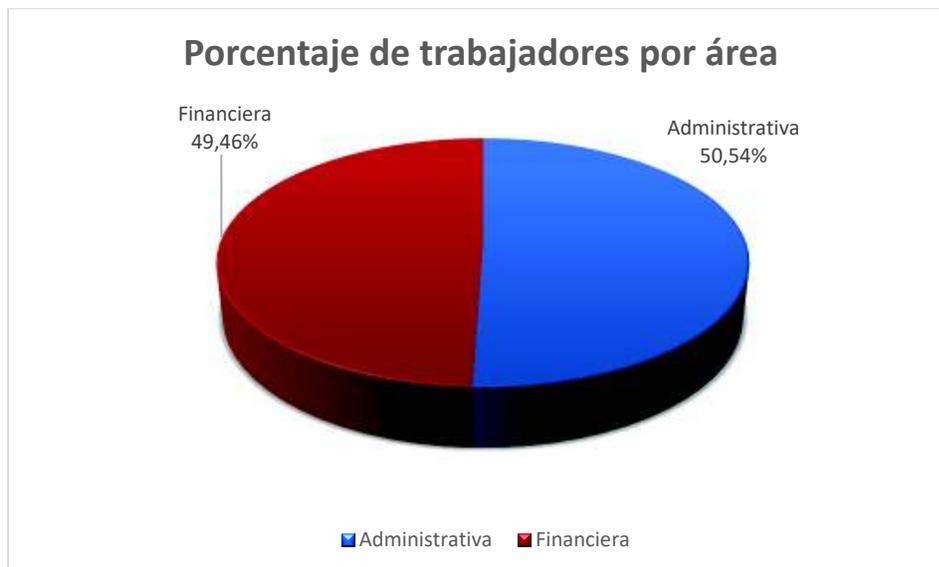
En la siguiente tabla nos muestra el número de encuestados por área de la muestra.

Tabla 1 - Número de trabajadores encuestados por área.

Área	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Administrativa	47	50,5	50,5
Financiera	46	49,5	100,0
Total	93	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 1- Porcentaje (%) de trabajadores encuestados por área.



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 1, se observa que la mayor significación de trabajadores del Ministerio de Educación (MinEduc) está presente en el área administrativas, con un valor de 50,5% (47), mientras que el área financiera la ponderación es de 49,5% (46) (tabla 1 y gráfico 1).

2.4.1.2 Género

En la siguiente tabla nos muestra el número de encuestados según su género por área de la muestra.

Tabla 2 - Número de trabajadores encuestados por área según el género.

Área	Hombres		Mujeres		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	21	44,68	26	55,32	47	100
Financiera	13	28,27	33	71,73	46	100
Total	34	36,55	59	63,45	93	

Fuente: Elaboración Propia

- Los datos correspondientes al género en el área Administrativa se ven reflejados en la siguiente figura.

Figura 2 - Porcentaje (%) de trabajadores encuestados por género en el área administrativa.



Fuente: Elaboración Propia

- Los datos correspondientes al género en el área Financiera se ven reflejados en la siguiente figura.

Figura 3 - Porcentaje (%) de trabajadores encuestados por género en el área financiera.



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 2 y sus gráficos consiguientes se observa que la mayor significación de trabajadoras del Ministerio de Educación (MinEduc) tanto en el área administrativa como en el área financiera.

2.4.1.3 Edad

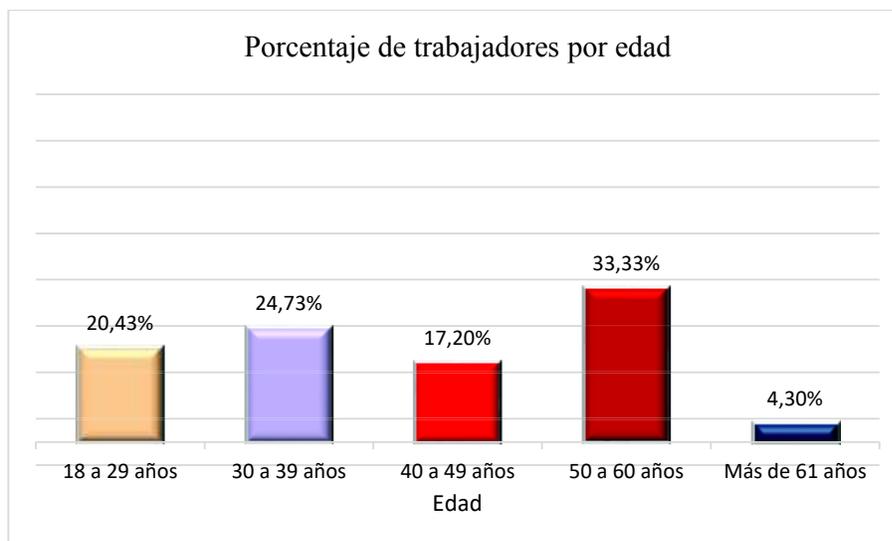
En relación a la edad se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3 - Edad de los trabajadores encuestados del MinEduc.

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18 a 29 años	19	20,4	20,4
30 a 39 años	23	24,7	45,2
40 a 49 años	16	17,2	62,4
50 a 60 años	31	33,3	95,7
Más de 61 años	4	4,3	100,0
Total	93	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4 - Porcentaje (%) de trabajadores de las áreas por edad.



Fuente: Elaboración Propia

El rango de edad que marca a los servidores públicos del MinEduc va entre los 50 a 60 años; esto sucede porque la gran mayoría de personas son gente de carrera en la institución; también se puede apreciar que de entre los rangos que destacan se tiene

marcado el 24,73% correspondiente a personas mayores de entre los 30 y 39 años, lo que supone que existe bastante roce generacional al interior del ministerio. Adicionalmente a ello se identificó la edad promedio de los servidores públicos al interior del MinEduc es de 36.20 años.

2.4.1.4 Estado Civil

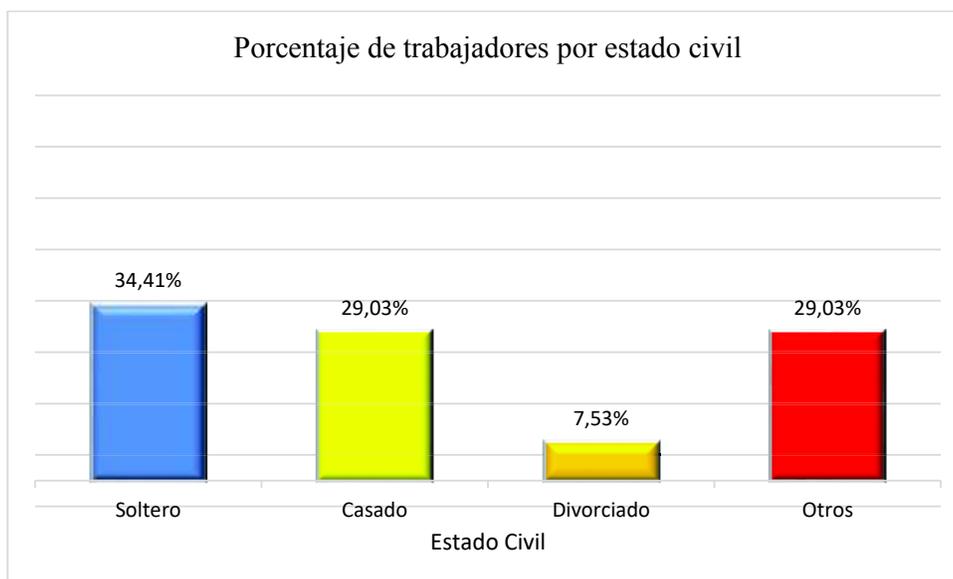
En la siguiente tabla nos muestra los datos que representan el estado civil de la muestra.

Tabla 4 - Estado civil de los trabajadores encuestados en el MinEduc.

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Soltero	32	34,4	34,4
Casado	27	29,0	63,4
Divorciado	7	7,5	71,0
Otros	27	29,0	100,0
Total	93	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5 - Porcentaje (%) de trabajadores por estado civil.



Fuente: Elaboración Propia

En los trabajadores se observa que los solteros presentan la mayor significancia, con un valor de 34,4% (32), en continuación los casados y otros; en segundo lugar, tienen igual ponderación con registros de 29,0% (27) cada uno. Los divorciados tienen la menor ponderación, con un valor de 7,5% (7) (tabla 4 y gráfico 4).

2.4.1.5 Nivel Académico

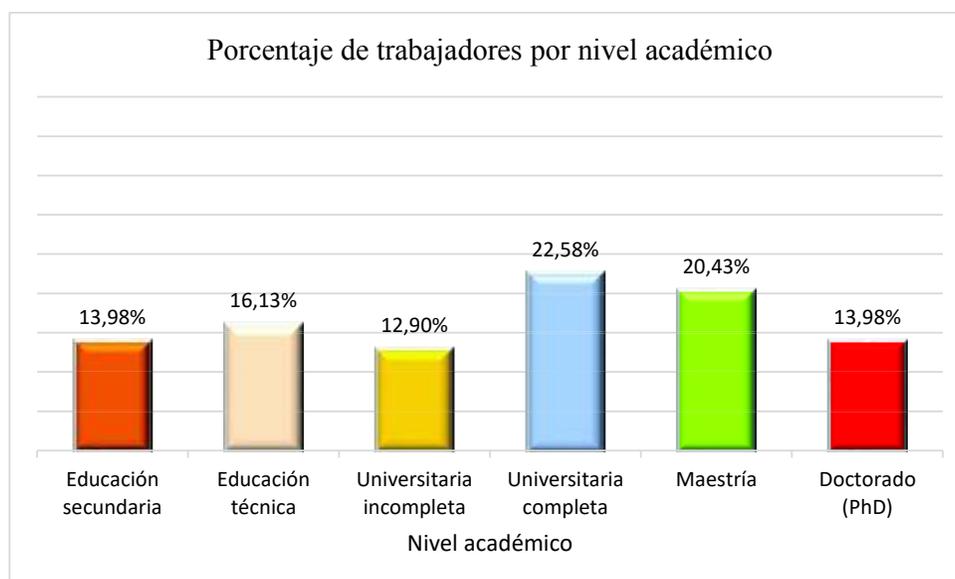
En la siguiente tabla nos muestra los datos que representan el nivel de escolaridad de la muestra.

Tabla 5 - Número de trabajadores según el nivel académico.

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Educación secundaria	13	14,0	14,0
Educación técnica	15	16,1	30,1
Universitaria incompleta	12	12,9	43,0
Universitaria completa	21	22,6	65,6
Maestría	19	20,4	86,0
Doctorado (PhD)	13	14,0	100,0
Total	93	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6 Porcentaje (%) de trabajadores por nivel académico.



Fuente: Elaboración Propia

Con relación al nivel académico, se observa la mayor ponderación en el nivel universitario completo, con un valor de 22,6% (21), seguido por el nivel maestría; en segundo lugar, con una significación de 20,4% (19). El nivel universitario incompleto tiene la menor significancia, con un valor de 12,9% (12) (tabla 5 y gráfico 5).

2.4.1.6 Trabajadores según el tiempo trabajado

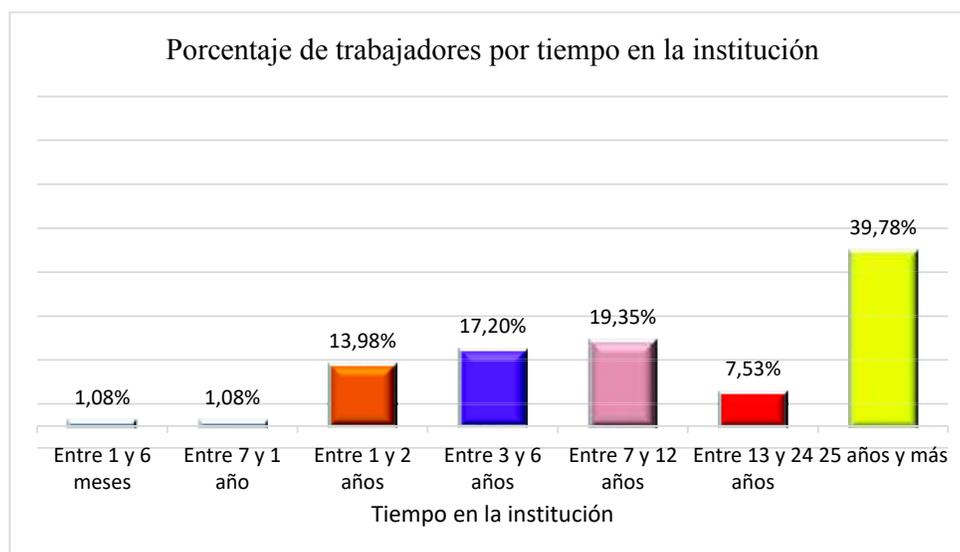
En la siguiente tabla nos muestra los datos que representan el tiempo de trabajo al interior de la institución de la muestra.

Tabla 6 - Número de trabajadores según el tiempo trabajado al interior de la institución.

Tiempo en la institución	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Entre 1 y 6 meses	1	1,1	1,1
Entre 7 y 1 año	1	1,1	2,2
Entre 1 y 2 años	13	14,0	16,1
Entre 3 y 6 años	16	17,2	33,3
Entre 7 y 12 años	18	19,4	52,7
Entre 13 y 24 años	7	7,5	60,2
25 años y más	37	39,8	100,0
Total	93	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 7 - Porcentaje (%) de trabajadores por tiempo en la institución.



Fuente: Elaboración Propia

Con relación al tiempo en la institución, la mayor significancia se encuentra en los trabajadores con 25 años y más, con un registro de 39,8% (37), seguido por el tiempo comprendido entre 7 y 12 años; en segundo lugar, con una ponderación de 19,4% (18). Existe poca significancia en los tiempos menores a 1 año, con preponderancias de 1,1% respectivamente (tabla 4 y gráfico 3).

2.4.2 Descripción de la población

La población para esta investigación comprende un total de 93 servidores públicos; 47 funcionarios pertenecientes al área Administrativa y 46 pertenecientes al área Financiera, escogidos al azar; datos que nos sirvieron para el análisis de las variables de estudio.

2.1.2 Descripción de la Organización.

Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación es un organismo oficial que se encarga de gestionar las tareas administrativas relacionadas con la educación y normalmente también de la cultura de nuestro país (EDUCACION, s.f.). Se trata de una institución pública de gran alcance y una de las más grandes de la cartera de Estado, su función principal se orienta a la gestión de la educación pública desde niveles iniciales hasta bachillerato. El interés social en esta organización es vasto y busca la mejora de los servicios que brinda a fin de garantizar el bienestar de niños y jóvenes a más de la inclusión de grupos de la sociedad que en general se ven influenciados por la gestión que se emplee en este ministerio.

Misión

Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana (EDUCACION, s.f.).

Visión

El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades del sistema de educación (EDUCACION, s.f.)

Valores

Honestidad, para tener comportamientos transparentes –honradez, sinceridad, autenticidad, integridad– con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor.

Justicia, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar por la justicia a fin de que no se produzcan actos de corrupción.

Respeto, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.

Paz, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, para reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, y para reconocer la dignidad y los derechos de las personas.

Solidaridad, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y se consiga así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.

Responsabilidad, para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás, y como garantía de los compromisos adquiridos.

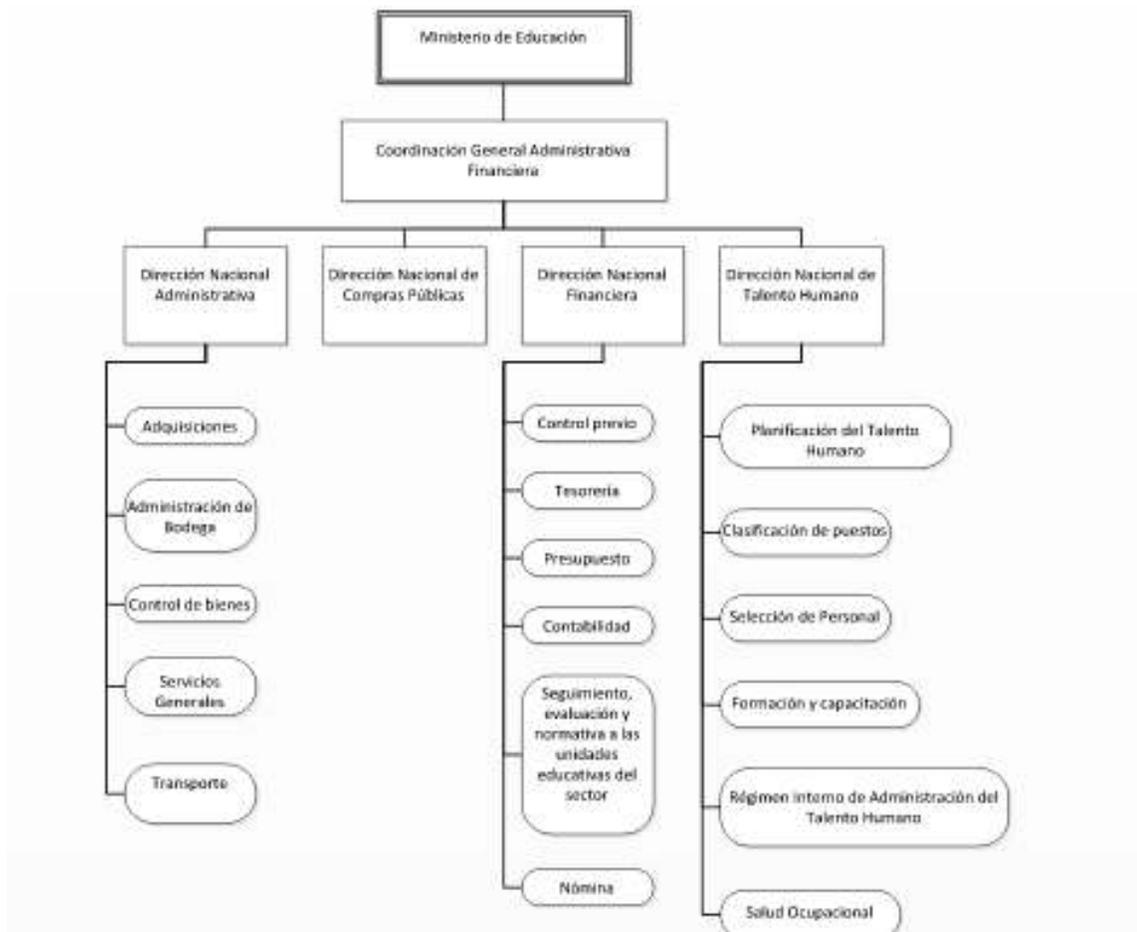
Pluralismo, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, y para desarrollar libremente personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

Gestión Administrativa y Financiera

Unidad responsable: Coordinación General Administrativa y Financiera

Misión: Diseñar, planificar, normar y coordinar el manejo del talento y de recursos humanos, materiales y financieros, de manera que estos faciliten la consecución de los objetivos y metas establecidos por la institución (EDUCACION, s.f.).

Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

Dirección Nacional Administrativa

Misión: Administrar y proveer los bienes y servicios necesarios para que se cumplan los objetivos institucionales y supervisar el cumplimiento de políticas, estándares, normativas y reglamentos para el efecto (EDUCACION, s.f.).

Dirección Nacional Financiera.

Misión: Administrar los recursos económicos y financieros, bajo los principios de eficiencia, eficacia y transparencia, velando por la calidad del gasto en cuanto al uso y destino de los recursos disponibles con los que cuenta el Ministerio de Educación (EDUCACION, s.f.).

2.6 Técnicas de Análisis de Datos

Para llevar a cabo el análisis de la información obtenida mediante las encuestas, se va a examinar estadísticamente mediante el análisis de correlaciones para determinar si existe una relación entre dos variables cuantitativas de estudio a través de:

- 1) Comparaciones de Medias.
- 2) Cálculos de Correlaciones

Haciendo uso del software estadístico SPSS V23.

Los datos recolectados que sirvieron para determinar la diferencia entre la congruencia de valores y la cultura de aprendizaje aplicada a la muestra fueron analizados utilizando la correlación de Spearman, El coeficiente de correlación de Spearman, muestra una asociación entre variables, permitiendo obtener un coeficiente de asociación ente variables que no se comportan normalmente, entre variables ordinales. Se calcula en base a una serie de rangos asignados, en donde el coeficiente puede mostrar una variación de entre -1 y +1, indicándonos así que cuando la variación es de signo positivo la relación es directa, y cuando el signo es negativo muestra una relación inversa, si bien es cierto la variable también puede ser cero, en este caso sería independiente. (Lizama, 2014, p. 16).

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el estudio presente, se busca comparar los factores demográficos con cada uno de los elementos a los que hacen mención los cuestionarios (MLQ y Comportamiento Socialmente Responsable) a fin de conocer cómo estos factores también influyen en estas dos variables de estudio adicional al análisis principal, que se basa en determinar la relación entre Liderazgo y Comportamiento Socialmente Responsable. El procesamiento de la información se llevará a cabo con el software estadístico SPSS en su versión 23.

3.1 Resultados de acuerdo a los objetivos.

En la siguiente tabla se muestra como cada apartado responde a cada uno de los objetivos planteados al inicio de esta investigación, mostrando los resultados por cada uno de ellos después del empleo de las herramientas y el procesamiento de la información obtenida.

Tabla 7 - Objetivos y sus apartados.

N.º	Objetivos	Título del Resultado
3.1.1	Determinar los estilos de liderazgo predominantes en el Área Administrativa y Financiera del MINEDUC PC.	Estilos de liderazgo predominantes en el Área Administrativa y Financiera del MINEDUC PC.
3.1.2	Identificar los elementos del comportamiento socialmente responsable en el Área Administrativa y Financiera del MINEDUC PC.	Elementos del comportamiento socialmente responsable en el Área Administrativa y Financiera del MINEDUC PC.
3.1.3	Establecer la relación encontrada entre el Comportamiento Socialmente Responsable y el estilo de Liderazgo en el Área Administrativa y Financiera del MINEDUC PC.	Relación encontrada entre el Comportamiento Socialmente Responsable y el estilo de Liderazgo en el Área Administrativa y Financiera del MINEDUC PC.

3.1.1 Descriptivas de las preguntas de Liderazgo

La siguiente tabla detalla los valores de la media y la significancia estadística obtenidas tras la realización de la prueba ANOVA las preguntas asociadas a los estilos de Liderazgo predominantes tanto en el área Administrativa como en el área Financiera.

Tabla 8 - Descriptiva de las preguntas del cuestionario de Liderazgo en el área Administrativa.

Ítem de liderazgo	Áreas de la Institución	
	Administrativa	
	Media	Desviación estándar
P1 Ayudo a otros a desarrollarse	2,81	1,454
P2 Digo a las personas que me rodean qué pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo	3,28	1,297
P3 Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuesto	2,87	1,527
P4 Me siento cómodo al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera en que siempre lo han hecho	3,21	1,284
P5 Las personas que me rodean confían plenamente en mí	3,15	1,489
P6 Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer	3,26	1,17
P7 Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes	2,98	1,422
P8 Hago saber a las personas que me rodean cómo están haciendo su trabajo	3,3	1,382
P9 En cuanto las cosas estén yendo bien, trato de no cambiar nada	3,34	1,387
P10 Está bien para mí que las personas que me rodean hagan lo que quieran	2,98	1,467
P11 Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo	3,28	1,44
P12 Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo	3,06	1,495
P13 Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente	3,06	1,258
P14 Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean	3,26	0,224
P15 Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo	3,04	1,503
P16 Pido a las personas que me rodean que realicen únicamente lo esencial	3,13	1,377

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Los valores resaltados hacen referencia a los valores más altos y más bajos correspondientes a la media por proceso, así como en forma global de la muestra.

Analizando los resultados obtenidos podemos ver que en el área administrativa tenemos dos preguntas que tienen como resultado las medias más alta y más baja respectivamente, la pregunta 9 “En cuanto las cosas estén yendo bien, trato de no cambiar nada”, es la que más aporta al Liderazgo con una media de 3,34 y la pregunta 1 “Ayudo a otros a desarrollarse” con una media de 2,81 es el ítem que menor aporta al Liderazgo, lo que implica que las otras preguntas no tienen una marcada diferencia de medias.

La siguiente tabla hace referencia a los valores obtenidos en cuanto a la media y a la desviación estándar en los resultados obtenidos en el área financiera de la institución.

Tabla 9 - Descriptiva de las preguntas del cuestionario de Liderazgo en el área Financiera.

Ítem de liderazgo	Áreas de la Institución	
	Financiera	
	Media	Desviación estándar
P1 Ayudo a otros a desarrollarse	3,28	1,328
P2 Digo a las personas que me rodean qué pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo	3,07	1,373
P3 Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuesto	3,13	1,376
P4 Me siento cómodo al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera en que siempre lo han hecho	3,11	1,251
P5 Las personas que me rodean confían plenamente en mí	2,7	1,474
P6 Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer	3,02	1,422
P7 Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes	2,96	1,52
P8 Hago saber a las personas que me rodean cómo están haciendo su trabajo	3,11	1,622
P9 En cuanto las cosas estén yendo bien, trato de no cambiar nada	3	1,35
P10 Está bien para mí que las personas que me rodean hagan lo que quieran	3,02	1,453
P11 Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo	2,61	1,374
P12 Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo	2,76	1,523
P13 Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente	2,93	1,467
P14 Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean	3,13	1,36
P15 Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo	3,2	1,47
P16 Pido a las personas que me rodean que realicen únicamente lo esencial	2,98	1,57

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Los valores resaltados hacen referencia a los valores más altos y más bajos correspondientes a la media por proceso, así como en forma global de la muestra.

Tras observar los resultados obtenidos podemos determinar que en el área financiera, la pregunta 1 (P1) “Ayudo a otros a desarrollarse” es la que más aporta al Liderazgo; resultado opuesto en el área administrativa, es decir, es la que mayor aporte al liderazgo tiene con una media de 3,28 y el ítem 11 (P11) “Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo” con una media de 2,61 es el elemento con menor aporte al Liderazgo (tabla 9).

La siguiente tabla hace referencia a los valores obtenidos en cuanto a la media y a la desviación estándar en los resultados obtenidos en el total de la muestra.

Tabla 10 - Descriptiva de las preguntas del cuestionario de Liderazgo en las dos áreas.

Ítem de liderazgo	Áreas de la Institución	
	Total de Muestra	
	Media	Desviación estándar
P1 Ayudo a otros a desarrollarse	3,04	1,406
P2 Digo a las personas que me rodean qué pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo	3,17	1,332
P3 Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuesto	3	1,452
P4 Me siento cómodo al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera en que siempre lo han hecho	3,16	1,262
P5 Las personas que me rodean confían plenamente en mí	2,92	1,491
P6 Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer	3,14	1,299
P7 Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes	2,97	1,463
P8 Hago saber a las personas que me rodean cómo están haciendo su trabajo	3,2	1,5
P9 En cuanto las cosas estén yendo bien, trato de no cambiar nada	3,17	1,372
P10 Está bien para mí que las personas que me rodean hagan lo que quieran	3	1,452
P11 Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo	2,95	1,44
P12 Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo	2,91	1,508
P13 Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente	3	1,359
P14 Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean	3,19	1,288
P15 Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo	3,12	1,481
P16 Pido a las personas que me rodean que realicen únicamente lo esencial	3,05	1,47

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Los valores resaltados hacen referencia a los valores más altos y más bajos correspondientes a la media por proceso, así como en forma global de la muestra.

En definitiva, se puede observar que ambas áreas contribuyen al Liderazgo en la institución. En general, la pregunta 8 (P8) “Hago saber a las personas que me rodean cómo están haciendo su trabajo” es el ítem que más aporta al Liderazgo, con una media de 3,20, seguida por la pregunta 14 (P14) “Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean”; en segundo lugar, con una media de 3,19. El ítem 12 (P12) “Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo” es el elemento que menor aporta al Liderazgo institucional con una media de 2,91 a nivel general (tabla 10).

3.1.1.1 ANOVA de estilos de liderazgo versus variables demográficas

Las tablas a continuación mostradas detallan los valores de la media y la significancia estadística obtenidas tras la realización de la prueba ANOVA sobre las preguntas asociadas a los estilos de Liderazgo predominantes tanto en el área Administrativa como en el área Financiera.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos tras la realización de la prueba ANOVA a las preguntas asociadas a estilos de liderazgo según el tipo de estilo al que corresponden al área Administrativa.

Tabla 11 - ANOVA entre los factores de liderazgo y las variables predictivas en el área Administrativa de la institución.

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Transformacional	0,827	3	0,276	1,003	0,401
Transaccional	0,440	3	0,147	0,204	0,893
Laissez-faire	0,495	3	0,165	0,341	0,796

Fuente: Elaboración Propia

Revisando la información obtenida en el área administrativa, se observa que no existe significancia estadística, ya que su p-valor en ningún caso es $<0,05$, (tabla 24).

La siguiente tabla detalla los valores obtenidos tras la realización de la prueba ANOVA a las preguntas asociadas a estilos de liderazgo según el tipo de estilo al que corresponden al área Financiera.

Tabla 12 - ANOVA entre los factores de liderazgo y las variables predictivas en el área Financiera de la institución.

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Transformacional	0,506	3	0,169	0,472	0,704
Transaccional	1,811	3	0,604	1,145	0,342
Laissez-faire	1,782	3	0,594	1,034	0,387

Fuente: Elaboración Propia

Con referencia a la relación con el área financiera, se observa que no existe significancia estadística, ya que su significancia en ningún caso es $<0,05$.

3.1.1.2 Contrastes de hipótesis

3.1.1.2.1 Contraste de los estilos de liderazgo según área de la institución

A continuación, se detalla los valores obtenidos tras la comparación de medias para cada uno de los estilos de liderazgo los que se hace referencia en el cuestionario de estilos de liderazgo, tanto para el área Administrativa, Financiera y a la muestra global.

La siguiente tabla detalla los valores obtenidos tras la comparación de medias a las preguntas asociadas a estilos de liderazgo según el tipo de estilo al que corresponden al área Administrativa.

Tabla 13 - Descriptiva de los estilos de liderazgo en el área Administrativa y su significación.

Estilos de liderazgo	Áreas de la Institución	
	Administrativa	
	Media	Desviación estándar
Transformacional	3,1	0,524
Transaccional	3,14	0,826
Laissez-Faire	3,16	0,68

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los resultados obtenidos podemos observar que las medias de los diferentes estilos de liderazgo en el área administrativa no son significativas estadísticamente, ya que todos los valores obtenidos son similares.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos tras la realización de la prueba ANOVA a las preguntas asociadas a estilos de liderazgo según el tipo de estilo al que corresponden al área Financiera.

Tabla 14 - Descriptiva de los estilos de liderazgo en el área Financiera y su significación.

Estilos de liderazgo	Áreas de la Institución	
	Financiera	
	Media	Desviación estándar
Transformacional	3,04	0,588
Transaccional	2,89	0,73
Laissez-Faire	3,03	0,759

Fuente: Elaboración Propia

Analizando los resultados encontrados observamos que las medias de los diferentes estilos de liderazgo en el área financiera no son significativas estadísticamente, sin embargo, en el caso del estilo Transaccional al tener una media de 2,89 podemos decir que es el estilo menos notorio en el área Financiera.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos tras la realización de la prueba ANOVA a las preguntas asociadas a estilos de liderazgo según el tipo de estilo al que corresponden al total de la muestra.

Tabla 15 - Descriptiva de los estilos de liderazgo en las dos áreas y su significación.

Estilos de liderazgo	Áreas de la Institución	
	Total de Muestra	
	Media	Desviación estándar
Transformacional	3,07	0,554
Transaccional	3,02	0,785
Laissez-Faire	3,1	0,72

Fuente: Elaboración Propia

En resumen, analizando los resultados obtenidos de la muestra en forma global se logra identificar que las medias entre las áreas administrativas y financieras, y en los factores de Liderazgo no son significativas estadísticamente, por consiguiente, las opiniones de en los factores de Liderazgo son similares entre las áreas.

3.1.1.2.2 Contraste de los factores de liderazgo según género

En la tabla siguiente se logra identificar aplicando la prueba ANOVA, como los estilos de liderazgo y la variable predictiva edad tanto en el área Administrativa como en el área Financiera del MinEduc.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos tras la realización de la prueba ANOVA a las preguntas asociadas a estilos de liderazgo y la edad de los encuestados en el área administrativa.

Tabla 16 - Descriptiva de los factores de Liderazgo y la variable predictiva género en el área Administrativa.

Género	Factores de Liderazgo - Media		
	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
Administrativa			
Femenino	3,08	3,07	3,12
Masculino	3,13	3,23	3,23
p-valor	0,758	0,518	0,584

Fuente: Elaboración Propia

Analizando los resultados obtenidos podemos concluir en que ningún estilo de liderazgo respecto a la edad de los encuestados en el área administrativa es estadísticamente significativo debido a que en ningún caso el valor de la significancia se acerca al valor de 0,05.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos tras la realización de la prueba ANOVA a las preguntas asociadas a estilos de liderazgo y la edad de los encuestados en el área financiera.

Tabla 17 - Descriptiva de los factores de Liderazgo y la variable predictiva género en el área Financiera.

Género	Factores de Liderazgo - Media		
	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
Financiera			
Femenino	3,06	2,89	2,86
Masculino	2,98	2,88	3,44
p-valor	0,669	0,969	0,018

Fuente: Elaboración Propia

Nota: La relación es significativa en el nivel 0,05 (en este caso p-valor del estilo de Laissez-faire resulta tener significancia estadística).

Analizando los resultados obtenidos podemos concluir en que ningún estilo de liderazgo respecto a la edad de los encuestados en el área financiera es estadísticamente significativo, en definitiva, aplicando la prueba ANOVA de un factor, se logra identificar en el área administrativa y en la financiera que entre los factores de liderazgo y la edad no existe significancia estadística, debido a que su p-valor > 0,05, por lo tanto, se acepta la

hipótesis nula de igualdad en media entre la edad y los factores de liderazgo. El nivel de significancia es de 5%.

3.1.1.2.3 Contraste de los factores de liderazgo según edad

En la tabla siguiente se logra identificar aplicando la prueba ANOVA, como los estilos de liderazgo y la variable predictiva edad tanto en el área Administrativa como en el área Financiera del MinEduc.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos tras la realización de la prueba ANOVA a las preguntas asociadas a estilos de liderazgo y el nivel académico de los encuestados en el área administrativa.

Tabla 18 - Contraste ANOVA por factores de liderazgo y edad en el área Administrativa.

ANOVA						
Grupo Edad		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Administrativa						
Entre grupos	Transformacional	1,121	4	0,28	1,021	0,41
	Transaccional	0,792	4	0,198	0,272	0,89
	Laissez-Faire	2,101	4	0,525	1,15	0,35

Fuente: Elaboración Propia

Analizando los resultados obtenidos podemos concluir en que ningún estilo de liderazgo respecto al nivel académico de los encuestados en el área administrativa es estadísticamente significativo debido a que en ningún caso el valor de la significancia se acerca al valor de 0,05.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos tras la realización de la prueba ANOVA a las preguntas asociadas a estilos de liderazgo y el nivel académico de los encuestados en el área financiera.

Tabla 19 - Contraste ANOVA por factores de liderazgo y edad en el área Financiera.

ANOVA						
Grupo Edad		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Financiera						
Entre grupos	Transformacional	1,929	4	0,482	1,454	0,23
	Transaccional	0,563	4	0,141	0,247	0,91
	Laissez-Faire	1,552	4	0,388	0,653	0,63

Fuente: Elaboración Propia

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,05 (en este caso ningún valor resulta tener significancia estadística).

Analizando los resultados obtenidos podemos concluir en que ningún estilo de liderazgo respecto al nivel académico de los encuestados en el área financiera es estadísticamente significativo debido a que en ningún caso el valor de la significancia se acerca al valor de 0,05, en conclusión, aplicando la prueba ANOVA de un factor, se logra identificar en las áreas administrativa y financiera que entre los factores de liderazgo y el nivel de escolaridad no existe significancia estadística, debido a que sus p-valores > 0,05, por lo tanto, existe igualdad en media entre el nivel de escolaridad y los factores de liderazgo. El nivel de significancia es de 5%.

3.1.1.2.4 Correlación entre los factores de liderazgo

A continuación, haciendo uso de la prueba de correlaciones de Spearman, se determina como los distintos tipos de liderazgo están correlacionados entre sí en cada una de las áreas institucionales de estudio.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos tras la realización de la prueba de correlación de Spearman a las preguntas asociadas a estilos de liderazgo en el área administrativa.

Tabla 20 - Correlación de *Sperman* entre los factores de Liderazgo en el área Administrativa.

Factores de liderazgo	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
Transformacional	1		
Transaccional	-0,118	1	
Laissez-Faire	-0,128	-0,008	1

Fuente: Elaboración Propia

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,05 (en este caso ningún valor resulta tener significancia estadística).

Observando los resultados obtenidos podemos decir que en el área administrativa no se presenta significancia estadística y, la mayor correlación inversamente proporcional está entre los factores Laissez-Faire y transformacional (-0,128), relación inversamente proporcional, negativa y muy débil estadísticamente.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos tras la realización de la prueba de correlación de Spearman a las preguntas asociadas a estilos de liderazgo en el área financiera.

Tabla 21 - Correlación de *Spearman* entre los factores de Liderazgo en el área Financiera.

Factores de liderazgo	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
Financiera			
Transformacional	1		
Transaccional	-0,059	1	
Laissez-Faire	-0,216	0,021	1

Fuente: Elaboración Propia

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,05 (en este caso ningún valor resulta tener significancia estadística).

Tras analizar los resultados de correlación con referencia al área financiera, se observa que la mayor correlación se encuentra entre los factores Laissez-Faire y transformacional, siendo esta inversamente proporcional, negativa y muy débil estadísticamente (-0,216), en definitiva, se observa con la correlación de *Spearman* entre los factores de Liderazgo en ambas áreas institucionales, que no existe significancia estadística.

3.1.2 Comportamiento Socialmente Responsable (CSR)

3.1.2.1 Descriptivas de las preguntas de CSR.

La siguiente tabla detalla los valores de la media y la desviación estándar de cada una de las preguntas asociadas al CSR, tanto del área Administrativa y Financiera, así como en conjunto viendo a ambas áreas como un todo.

La siguiente tabla hace referencia a los valores obtenidos en cuanto a la media y a la desviación estándar en los resultados obtenidos en el área administrativa de la institución.

Tabla 22 - Descriptiva de las preguntas de CSR en el área Administrativa.

Ítem de CSR	Áreas de la Institución	
	Administrativa	
	Media	Desviación estándar
P1 Al interior del Ministerio tengo amplia libertad para decidir cómo hago mi trabajo	3,96	1,693
P2 En el Ministerio se interesan por desarrollar en mí nuevas competencias	3,57	1,953
P3 Me siento integrado a mi grupo de trabajo	4,47	1,921
P4 Considero que mi horario de trabajo es justo	3,81	2,039
P5 Tengo la oportunidad de elegir cómo realizar mi trabajo	4,45	2,165
P6 Considero que las relaciones de trabajo en el Ministerio se caracterizan por la cooperación, la integridad, la honestidad y la tolerancia	3,96	2,126
P7 Yo pienso que mi carga de trabajo es justa	4,06	1,712
P8 Mi organización proporciona a los trabajadores oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades	3,28	2,123
P9 Mi organización me permite tomar muchas decisiones por mí mismo	4,43	1,92
P10 Considero que hay voluntad de la mayoría de los miembros de la mi organización para comprometerse con los valores y comportamientos éticos.	4,51	1,705
P11 Yo pienso que en mi organización no existe desigualdad salarial entre hombres y mujeres	3,91	1,863
P12 Siento que puedo ser yo mismo en el trabajo	3,94	2,068
P13 En mi organización hay buenas relaciones entre jefe y subordinados	3,81	2,039
P14 Considero que en el Ministerio existe una cultura de aprendizaje continuo	4,36	2,131

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Los valores resaltados hacen referencia a los valores más altos y más bajos correspondientes a la media por proceso, así como en forma global de la muestra.

En el área administrativa, la pregunta 10 “Considero que hay voluntad de la mayoría de los miembros de la mi organización para comprometerse con los valores y comportamientos éticos”, es la que más aporta al CSR con una media de 4,51 y la pregunta 8 “Mi organización proporciona a los trabajadores oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades” con una media de 3,28 es el ítem que menor aporta al CSR

La siguiente tabla hace referencia a los valores obtenidos en cuanto a la media y a la desviación estándar en los resultados obtenidos en el área financiera de la institución.

Tabla 23 - Descriptiva de las preguntas de CSR en el área Financiera.

Ítem de CSR	Áreas de la Institución	
	Financiera	
	Media	Desviación estándar
P1 Al interior del Ministerio tengo amplia libertad para decidir cómo hago mi trabajo	4,13	2,018
P2 En el Ministerio se interesan por desarrollar en mí nuevas competencias	4,11	2,163
P3 Me siento integrado a mi grupo de trabajo	3,37	1,756
P4 Considero que mi horario de trabajo es justo	3,65	1,864
P5 Tengo la oportunidad de elegir cómo realizar mi trabajo	3,87	1,833
P6 Considero que las relaciones de trabajo en el Ministerio se caracterizan por la cooperación, la integridad, la honestidad y la tolerancia	4,78	1,92
P7 Yo pienso que mi carga de trabajo es justa	3,7	1,965
P8 Mi organización proporciona a los trabajadores oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades	3,76	2,013
P9 Mi organización me permite tomar muchas decisiones por mí mismo	3,43	2,051
P10 Considero que hay voluntad de la mayoría de los miembros de la mi organización para comprometerse con los valores y comportamientos éticos.	3,89	2,173
P11 Yo pienso que en mi organización no existe desigualdad salarial entre hombres y mujeres	4,33	1,863
P12 Siento que puedo ser yo mismo en el trabajo	4,07	2,07
P13 En mi organización hay buenas relaciones entre jefe y subordinados	3,65	1,864
P14 Considero que en el Ministerio existe una cultura de aprendizaje continuo	4,13	2,029

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Los valores resaltados hacen referencia a los valores más altos y más bajos correspondientes a la media por proceso, así como en forma global de la muestra.

En el área financiera, la pregunta 6 (P6) “Considero que las relaciones de trabajo se caracterizan por la cooperación, la integridad, la honestidad y la tolerancia” es la que más aporta al CSR; al igual que las conclusiones generales, con una media de 4,78 y el ítem 3 (P3) “Me siento integrado a mi grupo de trabajo” con una media de 3,37 es el elemento con menor aporte al CSR.

La siguiente tabla hace referencia a los valores obtenidos en cuanto a la media y a la desviación estándar en los resultados obtenidos en el total de la muestra.

Tabla 24 - Descriptiva de las preguntas de CSR en ambas áreas institucionales.

Ítem de CSR	Áreas de la Institución	
	Total	
	Media	Desviación estándar
P1 Al interior del Ministerio tengo amplia libertad para decidir cómo hago mi trabajo	4,04	1,853
P2 En el Ministerio se interesan por desarrollar en mí nuevas competencias	3,84	2,066
P3 Me siento integrado a mi grupo de trabajo	3,92	1,912
P4 Considero que mi horario de trabajo es justo	3,73	1,946
P5 Tengo la oportunidad de elegir cómo realizar mi trabajo	4,16	2,018
P6 Considero que las relaciones de trabajo en el Ministerio se caracterizan por la cooperación, la integridad, la honestidad y la tolerancia	4,37	2,058
P7 Yo pienso que mi carga de trabajo es justa	3,88	1,841
P8 Mi organización proporciona a los trabajadores oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades	3,52	2,073
P9 Mi organización me permite tomar muchas decisiones por mí mismo	3,94	2,037
P10 Considero que hay voluntad de la mayoría de los miembros de la mi organización para comprometerse con los valores y comportamientos éticos.	4,2	1,965
P11 Yo pienso que en mi organización no existe desigualdad salarial entre hombres y mujeres	4,12	1,864
P12 Siento que puedo ser yo mismo en el trabajo	4	2,059
P13 En mi organización hay buenas relaciones entre jefe y subordinados	3,73	1,946
P14 Considero que en el Ministerio existe una cultura de aprendizaje continuo	4,25	2,073

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Los valores resaltados hacen referencia a los valores más altos y más bajos correspondientes a la media por proceso, así como en forma global de la muestra.

En resumen, se puede observar que ambas áreas contribuyen al Comportamiento Socialmente Responsable (CSR). En general, la pregunta 6 (P6) “Considero que las relaciones de trabajo se caracterizan por la cooperación, la integridad, la honestidad y la tolerancia” es el ítem que más aporta a CSR, con una media de 4,37, seguida por la pregunta 5 (P5) “Tengo la oportunidad de elegir como realizar mi trabajo”; en segundo lugar, con una media de 4,16. El ítem 8 (P8) “Mi organización proporciona a los trabajadores oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades” es el elemento que menor aporta al CSR con una media de 3,52 a nivel general.

3.1.2.2 ANOVA de los factores de CSR versus variables demográficas.

La siguiente tabla detalla los valores obtenidos tras la realización de la prueba ANOVA las preguntas asociadas al CSR según el tipo de valor al que corresponden al área Administrativa.

Tabla 25 - ANOVA entre los factores CSR y las variables predictivas en el área Administrativa.

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Competencia	10,877	4	2,719	1,356	0,265
Autonomía	1,453	4	0,363	0,217	0,928
Justicia	18,279	4	4,57	2,61	0,049
Empatía	13,21	4	3,302	2,187	0,087
Ética	1,025	4	0,256	0,183	0,946

Fuente: Elaboración Propia

En definitiva, se observa relación entre los factores del Comportamiento Socialmente Responsable y las variables predictivas en ambas áreas institucionales, es decir existe significancia estadística. En el área administrativa, se observa significancia en el factor justicia, ya que su p-valor $<0,01$, por lo tanto, existe una relación lineal proporcional directa, positiva y fuerte (0,049) (tabla 29).

Tras haber determinado la existen de diferencias entre las medias, la realización de la prueba post hoc permiten determinar qué medias difieren.

Tabla 26 - Pruebas Post Hoc en la variable que existe diferencias estadísticamente significativas.

Justicia		
HSD Tukey ^{a,b}		
Edad	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
30 a 39 años	14	3,3571
18 a 29 años	11	3,5
40 a 49 años	6	3,8333
Más de 61 años	2	4,75
50 a 60 años	14	4,7857
Sig.		0,388

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.
a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 5,553.
b. Los tamaños de grupo no son iguales. Se utiliza la media armónica de los tamaños de grupo. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Fuente: Elaboración Propia

En este caso se realizó la prueba post hoc a todos los valores asociados a cada pregunta del CSR, llegándose a determinar que el valor Justicia es el más significativo del grupo de valores analizados.

La siguiente tabla detalla los valores obtenidos tras la realización de la prueba ANOVA las preguntas asociadas al CSR según el tipo de valor al que corresponden al área Financiera, (tabla 10).

Tabla 27 - ANOVA entre los factores CSR y las variables predictivas en el área Financiera.

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Competencia	6,148	4	1,537	0,977	0,431
Autonomía	0,861	4	0,215	0,141	0,966
Justicia	6,788	4	1,697	0,888	0,479
Empatía	1,426	4	0,356	0,235	0,917
Ética	3,621	4	0,905	0,516	0,724

Fuente: Elaboración Propia

Con referencia a la relación con el área financiera, se observa que no existe significancia estadística, ya que su p-valor en ningún caso es $<0,05$, (tabla 31).

3.1.2.3 Contrastes de Hipótesis.

En el contraste de hipótesis se empleará la comparación de medias dónde las hipótesis a contrastar son: hipótesis nula (H_0): No existen diferencias medias entre las variables del estudio (p - valor $>0,05$), versus la hipótesis alternativa (H_a) de que existen diferencias medias entre las variables en el estudio, es decir, hay presencia de causalidad – efecto (p -valor $<0,05$), con una probabilidad del 95% y un error del 5%.

3.1.2.3.1 Contrastes de los factores de CSR versus áreas de la institución

A continuación, se detalla los valores obtenidos tras la comparación de medias para cada uno de los valores humanos a los que se hace referencia en el CSR.

La siguiente tabla hace referencia a los valores obtenidos en cuanto a la media y a la desviación estándar en los resultados obtenidos en el área administrativa.

Tabla 28 - Descriptiva de los factores de CSR en el área Administrativa y su significación.

Factores del CSR	Áreas de la Institución	
	Administrativa	
	Media	Desviación estándar
Competencia	3,74	1,438
Autonomía	4,28	1,250
Justicia	3,94	1,413
Empatía	4,15	1,291
Ética	4,13	1,139

Fuente: Elaboración Propia

Tras la obtención de los resultados podemos decir que el factor Competencia con una media de 3,74 es el menos relevante según los encuestados mientras que el factor Autonomía con una media de 4,28 es el más importante en el área administrativa.

La siguiente tabla hace referencia a los valores obtenidos en cuanto a la media y a la desviación estándar en los resultados obtenidos en el área financiera.

Tabla 29 - Descriptiva de los factores de CSR en el área Financiera y su significación.

Factores del CSR	Áreas de la Institución	
	Financiera	
	Media	Desviación estándar
Competencia	4,00	1,253
Autonomía	3,81	1,188
Justicia	3,67	1,375
Empatía	3,83	1,190
Ética	4,33	1,296

Fuente: Elaboración Propia

Analizando los resultados obtenidos podemos decir que el factor Justicia con una media de 3,67 es el menos relevante según los encuestados mientras que el factor Ética con una media de 4,33 es el más importante en el área financiera.

La siguiente tabla hace referencia a los valores obtenidos en cuanto a la media y a la desviación estándar en los resultados obtenidos en el área administrativa.

Tabla 30 - Descriptiva de los factores de CSR en ambas áreas y su significación.

Factores del CSR	Áreas de la Institución	
	Total de Muestra	
	Media	Desviación estándar
Competencia	3,87	1,349
Autonomía	4,05	1,235
Justicia	3,81	1,393
Empatía	3,99	1,246
Ética	4,23	1,217

Fuente: Elaboración Propia

De manera general podemos decir que para el total de la muestra el factor Justicia con una media de 3,87 es el menos relevante según los encuestados mientras que el factor Ética con una media de 4,23 es el más importante. En definitiva, se logra identificar, a través de una comparación de medias, que los factores competencia, autonomía, justicia y empatía no se relacionan con las áreas investigadas, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula de independencia entre los factores y las áreas institucionales.

3.1.2.3.2 Contraste de los factores de CSR versus género por tipo de áreas de la institución

En la tabla siguiente se logra identificar aplicando la prueba ANOVA, como los valores humanos a los que hace mención el CSR están relacionado con la edad, según el área al que pertenecen los encuestados.

Tabla 31 - Contraste ANOVA de los factores CSR por edad y el área Administrativa.

ANOVA						
Grupo Edad		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Administrativa						
Entre grupos	Competencia	9,499	4	2,375	1,324	0,27
	Autonomía	0,279	4	0,07	0,044	1
	Justicia	18,26	4	4,565	2,507	0,05
	Empatía	8,444	4	2,111	1,383	0,25
	Ética	2,071	4	0,518	0,34	0,85

Fuente: Elaboración Propia

Aplicando la prueba ANOVA, se identifica que los factores competencia, autonomía y empatía no están relacionado con la edad, debido a que su significancia es $> 0,05$, sin embargo, el valor Justicia es importante para los encuestados en el área administrativa.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos tras la realización de la prueba ANOVA a las preguntas asociadas al CSR y la edad de los encuestados en el área financiera.

Tabla 32 - Contraste ANOVA de los factores CSR por edad y el área Financiera.

ANOVA						
Grupo Edad		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Financiera						
Entre grupos	Competencia	6,148	4	1,537	0,977	0,43
	Autonomía	0,861	4	0,215	0,141	0,97
	Justicia	6,788	4	1,697	0,888	0,48
	Empatía	1,426	4	0,356	0,235	0,92
	Ética	3,621	4	0,905	0,516	0,72

Fuente: Elaboración Propia

Aplicando la prueba ANOVA, se identifica que los factores competencia, autonomía y empatía no están relacionado con la edad, debido a que su significancia es $> 0,05$, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula de igualdad en media. Por consiguiente, se acepta la hipótesis nula de igualdad en media en los factores entre las distintas edades y el área financiera.

3.1.2.3.3 Contraste de los factores CSR versus nivel de escolaridad por tipo de áreas de la institución

En las tablas siguientes se logra identificar aplicando la prueba ANOVA, como los valores humanos a los que hace mención el CSR están relacionado con el grado de escolaridad. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos tras la realización de la prueba ANOVA a las preguntas asociadas al CSR y el nivel de escolaridad de los encuestados en el área administrativa.

Tabla 33 - Contraste de ANOVA de los factores CSR y el nivel de escolaridad en el área Administrativa.

ANOVA						
Grupo Nivel de escolaridad		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Administrativa						
Entre grupos	Competencia	5,814	5	1,163	0,534	0,75
	Autonomía	16,334	5	3,267	2,413	0,05
	Justicia	12,071	5	2,414	1,241	0,31
	Empatía	2,959	5	0,592	0,329	0,89
	Ética	2,66	5	0,532	0,383	0,86

Fuente: Elaboración Propia

Aplicando la prueba ANOVA, se identifica que los factores competencia, justicia y empatía no están relacionado con el nivel de escolaridad, debido a que su significancia es $> 0,05$, sin embargo, el valor Autonomía es importante para los encuestados en el área administrativa.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos tras la realización de la prueba ANOVA a las preguntas asociadas al CSR y el nivel de escolaridad de los encuestados en el área financiera.

Tabla 34 - Contraste ANOVA de los factores CSR por edad y el área Financiera.

ANOVA						
Grupo Nivel de escolaridad		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Financiera						
Entre grupos	Competencia	6,791	5	1,358	0,85	0,52
	Autonomía	9,116	5	1,823	1,342	0,27
	Justicia	16,201	5	3,24	1,881	0,12
	Empatía	1,662	5	0,332	0,214	0,95
	Ética	10,782	5	2,156	1,332	0,27

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, se logra determinar; aplicando la prueba ANOVA, que los factores competencia, autonomía, justicia y empatía no están relacionado con el nivel de escolaridad que tenga el trabajador, debido a que su p-valor $> 0,05$, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, por consiguiente, en cada factor se acepta la hipótesis nula de igualdad en media entre las distintas modalidades en el nivel de escolaridad.

3.1.2.3.4 Contraste de los factores de CSR versus estado civil por tipo de áreas de la institución

A continuación, haciendo uso de la correlación de Spearman, se define como los valores humanos a los que hace mención el CSR están correlacionados entre sí en cada una de las áreas institucionales de estudio.

Tabla 35 - Correlación de los factores CSR en el área Administrativa.

Ítem	Correlación de Spearman				
	Competencia	Autonomía	Justicia	Empatía	Ética
Administrativa					
Competencia	1				
Autonomía	-0,023	1			
Justicia	0,168	-0,12	1		
Empatía	0,215	0,165	-,318*	1	
Ética	-0,141	0,053	0,179	-0,202	1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36 - Correlación de los factores CSR en el área Financiera.

Ítem	Correlación de Spearman				
	Competencia	Autonomía	Justicia	Empatía	Ética
Financiera					
Competencia	1				
Autonomía	,322*	1			
Justicia	0,074	0,041	1		
Empatía	-0,118	0,016	-0,038	1	
Ética	0,008	0,188	-0,026	0,061	1

Fuente: Elaboración Propia

En definitiva, se lo observa en la correlación de *Spearman* entre los factores de CSR en ambas áreas institucionales, que existe significancia entre los factores empatía y justicia en el área administrativa, ya que su p-valor < 0,05, existiendo una correlación lineal inversamente proporcional, negativa y muy débil (-0,318). Por otro lado, en el área financiera, se presenta significancia estadística entre los factores autonomía y competencia, ya que su p-valor <0,05, existiendo una correlación lineal directamente proporcional, positiva y muy débil (0,322) (tablas 21 y 22).

3.1.2.3.5 Correlación entre los factores de CSR y el Liderazgo.

Detalle de correlación existente entre el Comportamiento Socialmente Responsable y los estilos de Liderazgo a través de Spearman en el área Administrativa y Financiera.

Tabla 37 - Correlación entre los factores CSR y Liderazgo en el área Administrativa.

		Correlaciones				
		Comportamiento socialmente responsable - CSR				
		Competencia	Autonomía	Justicia	Empatía	Ética
Administrativa						
Liderazgo	Transformacional	0,079	0,186	-0,207	0,094	0,018
	Transaccional	-0,024	0,226	0,022	0,138	-0,087
	Laissez-Faire	-0,112	-0,161	0,081	-0,096	-0,167

Fuente: Elaboración Propia

En el área administrativa no se presenta significancia estadística y, la mayor correlación está entre los factores autonomía y transformacional (0,226), relación directamente proporcional, positiva y muy débil estadísticamente.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos tras la realización de la prueba de correlación de Spearman a las preguntas asociadas al CSR en el área financiera.

Tabla 38 - Correlación entre los factores CSR y Liderazgo en el área Financiera.

		Correlaciones				
		Comportamiento socialmente responsable - CSR				
		Competencia	Autonomía	Justicia	Empatía	Ética
Financiera						
Liderazgo	Transformacional	0,002	0,145	0,009	0,038	0,074
	Transaccional	-0,038	0,162	-0,101	-0,069	-0,231
	Laissez-Faire	0,066	-0,227	0,111	0,029	-0,12

Fuente: Elaboración Propia

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,05 (en este caso ningún valor resulta tener significancia estadística).

A través de los resultados obtenidos en la correlación aplicada al área financiera, se observa que la mayor correlación se encuentra entre los factores Laissez-Faire y ética, siendo esta directamente proporcional, positiva y muy débil estadísticamente (0,231),

además se observa en la correlación de *Spearman* entre los factores CSR y de Liderazgo en ambas áreas institucionales, que no existe significancia estadística.

3.2 DISCUSIONES

El Ministerio de Educación desde su matriz Planta Central emite las directrices pertinentes por cada área, departamento, proceso y subproceso hacia sus pares a nivel desconcentrado (zonas, distritos y circuitos) he aquí la importancia que tiene el MinEduc PC, conociendo la importancia de esta entidad a nivel global como ministerio podemos decir que los resultados obtenidos son relevantes y replicables en toda la institución, tomando en cuenta la variabilidad de las autoridades dentro de las instituciones públicas lo que influye en el estado de los trabajadores y por ende los resultados que presente un estudio similar podrán variar en distintas épocas.

Tanto el área Administrativa como el Área Financiera son dos de las más importantes a nivel estructura interna, debido a que estos procesos son la médula espinal de todo el apartado administrativo institucional. Tomando en cuenta que la población es homogénea se buscó establecer un paralelismo entre dos variables en este caso el Comportamiento Socialmente Responsable y los Estilos de Liderazgo, tras hacer los análisis respectivos se determinó que no existe ninguna relación estadísticamente representativa; las preguntas en el caso de la encuesta de Comportamiento Socialmente Responsable señala que los factores competencia, autonomía, justicia y empatía no se relacionan con los estilos de liderazgo dentro de las áreas de investigación, debido a que sus p-valores $> 0,05$, por lo tanto, las opiniones en las preguntas resultaron ser iguales en medias para ambas áreas, con un nivel de significación de 5%.

Se podría considerar que a medida que el ser humano va madurando y viviendo diferentes momentos tiende a cambiar su forma de ver la realidad y el mundo en el que se desenvuelve, razón por la cual a criterio personal fue conveniente hacer un análisis de como los factores liderazgo y el comportamiento socialmente responsable, CSR se relacionan con ciertos factores sociodemográficos de los encuestados en las áreas de estudio del Mineduc, sin embargo, tras todo el análisis se logra identificar que las opiniones no resultaron estar relacionadas entre las áreas administrativas y financieras, en ningún caso, tanto en el aspecto del CSR y el liderazgo no se observó significancia estadística con respecto a la edad y el género de los participantes. De igual manera se realizó la misma comparación bajo el mismo supuesto en lo referente al nivel de

escolaridad, encontrándose los mismos resultados, afirmando el hecho que en la población del Ministerio de Educación los factores demográficos son irrelevantes tal como lo demuestra los resultados obtenidos.

Concluyendo se podría afirmar que el estilo de liderazgo más eficiente y eficaz para la organización será aquel que conjugue correctamente los diversos elementos que inciden en este fenómeno, tales como: la predisposición de los trabajadores, los recursos disponibles, las metas propuestas y los problemas que engloban todo el entorno institucional, con el fin de mejorar la calidad de los procesos de administrativos fomentando con ello un clima laboral excelente propicio para encaminar al comportamiento socialmente responsable como parte de la cultura organizacional del Ministerio de Educación.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis respectivo en el capítulo 3 referido a los resultados obtenidos en los cuestionarios usados en la presente investigación, se procede a desarrollar las conclusiones y recomendaciones finales del estudio.

4.1 CONCLUSIONES

En esta investigación experimental se analizó la relación que existe entre los factores del Comportamiento Socialmente Responsable (CSR) y del Liderazgo existentes entre dos áreas de una institución pública; administrativa y financiera, del Ministerio de Educación del Ecuador, obteniendo las siguientes conclusiones, las mismas que atañen con los objetivos generales y específicos planteados.

Observando los resultados obtenidos podemos concluir en que la pregunta 6 (P6) "Considero que las relaciones de trabajo se caracterizan por la cooperación, la integridad, la honestidad y la tolerancia" es el que mayor aporta al CSR en la institución y coincide esta significación con el área financiera. Mientras que para el área administrativa la pregunta 10 (P10) "Considero que hay voluntad de la mayoría de los miembros de mi organización para comprometerse con los valores y comportamientos éticos", es la que más aporta en dicha área.

Dentro de lo concerniente a los valores analizados en el CSR podemos ver que el valor Ética es el que más contribuye al CSR en la institución y esta conclusión coincide con el área financiera, mientras que el factor Autonomía es el que ejerce mayor contribución al CSR en el área administrativa.

En el área administrativa, el factor competencia y el género tiene significancia en la correlación lineal, esta es directamente proporcional y positiva. El factor justicia y edad, tiene significancia en la correlación lineal, donde esta es directamente proporcional y positiva, es decir, la opinión media en cuanto a la justicia aumenta con la edad del trabajador. Y para finalizar, entre el factor ética y la variable predictiva estado civil se presenta una significancia en la correlación lineal, siendo esta directamente proporcional y positiva.

Los factores empatía y justicia presentaron significación en la correlación lineal, siendo esta inversamente proporcional y negativa, en el área administrativa. En el área financiera, entre los factores autonomía y competencia, se observó significancia en la correlación lineal, concurriendo directamente proporcional y positiva.

En general, la pregunta 8 (P8) “Hago saber a las personas que me rodean cómo están haciendo su trabajo”; en cuestionario de Liderazgo, es la que mayor aporte tiene a esta característica a nivel general. Si vemos por áreas la pregunta 9 (P9) “En cuanto las cosas estén yendo bien, trato de no cambiar nada” es la que más aporta al Liderazgo en el área administrativa, mientras que la pregunta 1 (P1) “Ayudo a otros a desarrollarse” es la que más aporta al Liderazgo en el área financiera.

El estilo de liderazgo Laissez-Faire es el más aporta al Liderazgo en la institución (área administrativa y financiera), y esta conclusión, aplica también para el área administrativa, sin embargo, el estilo transformacional es el que más contribuye al Liderazgo en el área financiera.

Entre el factor Laissez-Faire y la edad se presentó significancia en la correlación lineal, siendo esta directamente proporcional y positiva, mientras que en el área financiera la significación aparece con el mismo factor y el género, donde la correlación es lineal, directamente proporcional y positiva.

Entre los factores CSR y de Liderazgo se presentó significancia estadística, pero los más contribuyen a la institución en ambas áreas (administrativa y financieras) es el factor de Comportamiento Socialmente Responsable – CSR, ya que todos sus factores son en valores medios mayores a los factores de Liderazgo.

4.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda al Ministerio de Educación la aplicación de políticas relacionadas con el Comportamiento Socialmente Responsable, a fin de que cada uno de los servidores que conforman esta importante institución pública, sientan el compromiso de mejorar sus servicios y por ende cada uno de sus procesos a través del encaminamiento de las autoridades motivado por las exigencias de los usuarios quienes buscan en la atención de esta entidad calidad de servicio, eficiencia y prontitud. Este cambio debe darse desde el interior de la institución para que con ello todos y cada uno de los servidores públicos se sientan parte importante de la gestión diaria, así también sería importante la apertura a escuchar sus ideas y el empoderamiento del servidor en cada uno de los procesos que lleva a cabo, así el trabajador sentirá la oportunidad de mejorar sus actividades ya que todos se sentirán en la capacidad de influir positivamente en los demás y con ello conseguir resultados positivos que vayan poco a poco transmitiéndose a toda la institución hasta poder llegar a los usuarios externos. Cabe recalcar que este tipo de estudios se ve afectado por la variabilidad de autoridades que existe en el sector público; motivo por el cual es evidente que la situación y las respuestas pueden variar de período a período haciendo

que estos resultados no sean decisivos de la situación que enfrenta el Ministerio de Educación con respecto a las dos variables analizadas.

El Comportamiento Socialmente Responsable debe ser una actividad que se aprenda día a día, que se comparta y se socialice con todos los servidores del MinEduc hasta que se vuelva parte del diario convivir dentro de la institución, todo esto gracias a la influencia positiva de las autoridades que comprendan la importancia de y la influencia que tiene el líder en la gente que en su trabajo encuentran su segundo hogar. Paulatinamente se verá como mejoran las tanto las relaciones internas como externas y como el compromiso de quienes forman parte de la organización va haciéndose más notorio y evidente, enfocado a hacer las cosas de la mejor manera buscando no solamente el beneficio propio sino el de la comunidad en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Managers Leadership*, 9(1), 187-195.
- Ayoub, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf
- Bass, B. (1994). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Benítez Moreno, R. (18 de Marzo de 2012). *Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional*. Obtenido de Rafael Benítez: <http://www.benitezrafa.es/liderazgo-transaccional-vs-liderazgo-transformacional/>
- Betancourt, H. (2010). Stakeholders.
- Camacho, S. (2010). "Las normas de Responsabilidad Social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas". *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 3-25.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de RRHH 5ta Edición*. Mc Graw-Hill.
- Coulter, R. a. (2005). *The Administration 12nd Edition*.
- DE LA CUESTA, M., C., V., & Y KREISLER, I. (2013). "Promoción institucional de la responsabilidad social corporativa". *Boletín ICE Económico*, nº 2779, 9-20.
- Delgado, S. (2004). Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. *Psicología Política*, 7-29.
- Dilts, R. (2013). *Pensamiento administrativo*.
- Duque, Y., Cardona, M., & Rendón, J. (03 de diciembre de 2013). *Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones*. Obtenido de http://poligramas.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/download/55/99?inline=1
- Dussan, E. (2012). Alineación de los valores individuales y corporativos. Barranquilla, Colombia.

- EDUCACION, M. D. (s.f.). *MINISTERIO DE EDUCACION*. Obtenido de MINISTERIO DE EDUCACION: <https://educacion.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Estrada, R., Alvarado, M., Sergio, G., & Ramírez, H. (diciembre de 2005). Ética, Responsabilidad social, desarrollo sustentable en las organizaciones. *Revista Administración y Organizaciones*, 27-45.
- Europea, C. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea.
- Fernández, A. (2014). *Responsabilidad social para el fomento de la Reputación Corporativa*. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/005573338a73583390129>
- Fernández, E., & Pino, L. (2005). Filosofía y ética gerencial para las empresas del siglo XXI. *Telos*, 7(1), 37-50.
- Forcades, T. (julio de 2006). Obtenido de http://www.bibliotecapleyades.net/ciencia/ciencia_industryweapons39.htm
- Gaete, R. (2015). La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de las partes interesadas. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 15(1), 1-29.
- García, F. N. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría Y Práctica*. Madrid: Esic.
- Guerri, M. (s.f.). Obtenido de <https://www.psicoactiva.com/blog/la-teoria-los-rasgos-la-personalidad-principales-autores/>
- Hernández, G. (28 de junio de 2011). *Fundamentos teóricos básicos*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/47707656/Modulo-9-La-Filosofia-Corporativa>
- Hilgard's, A. &. (2003). *Introducción a la Psicología*. Madrid: Thomson.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Horrach, P., & Socías, A. (2011). La actitud de las empresas de economía solidaria frente a la divulgación de información sobre sostenibilidad. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 14(1), 267-297.
- Hutchinson, S. (2014). *El liderazgo, un desempeño efectivo*. Obtenido de <https://mep.janium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>

- Idrovo, D. (2015). La Medición del Comportamiento Socialmente Responsable, como forma de Manifestación de La Responsabilidad Social Corporativa, en el Ecuador.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Kotter, J. (1988). *The leadership factor*. Harvard Business School.
- Labourdette, S., & Scaricabarozzi, R. (2010). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. *Orientación y Sociedad*, 10.
- Melè, D. (26 de febrero de 2013). *Ètica Empresarial*. Recuperado el 26 de enero de 2015, de <http://blog.iese.edu/eticaempresarial/2013/02/26/el-escandalo-de-la-carne-de-caballo-y-sus-consecuencias/>
- Moreno, R. (2015). Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa. *IIMV*, 477-538.
- Navarro, G. (2008). *Comportamiento socialmente responsable*. Obtenido de <https://lahoradelaetica.files.wordpress.com/2008/02/comportamiento-socialmente-responsable.pdf>
- Navarro, G., Pérez, C., González, A., Mora, O., & Jiménez, J. (2005). Comportamiento Socialmente Responsable en Profesores y Facilitación de. *Psykhè*, 14(2), 43-54.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativo. (2014). *Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf
- Paolo, S. C. (2017). ESTUDIO DEL LIDERAZGO EN ECUADOR A PARTIR DE LA VALIDACION DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO.
- Paulina Lizama, G. B. (2014). *Guía de Asociación entre variables (Pearson y Spearman en SPSS)*. Santiago de Chile: Facultad de Ciencias Sociales (FACSO).
- Ramos, V., Ávalos, A., & Vinueza, L. (2018). Diferencias del comportamiento socialmente responsable entre empresas que aplican y no aplican responsabilidad social empresarial. 52(1), 140-152.
- Revilla, J. (noviembre de 13 de 2017). *La Importancia de las Relaciones Humanas* "Es mejor pensar todo lo que dices, que decir todo lo que piensas". Obtenido

de <https://joserevilla.com/2017/11/13/la-importancia-de-las-relaciones-humanas-es-mejor-pensar-todo-lo-que-dices-que-decir-todo-lo-que-piensas/>

Revista Líderes. (13 de marzo de 2017). *Los planes de responsabilidad social aún no son una prioridad*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/planes-responsabilidad-social-prioridad-empresa.html>

Reyes, M. I. (julio de 2013). *Liderazgo comunitario y capital social: una aproximación desde el campo biográfico*. Obtenido de http://www.academia.edu/10098261/Liderazgo_Comunitario_y_Capital_Social_una_mirada_desde_el_campo_biogr%C3%A1fico

Robbins, S. P. (2005). *Administracion*. Pearson Educación.

Sampedro, C. (2014). https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000575.pdf. Obtenido de https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000575.pdf

Sampieri, R. H. (2006). Metodología de la investigación. En C. F.-C. R. Hernández Sampieri. México: McGraw-Hill.

Sánchez, I. D. (2017). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaicones*. Cali: Programa Editorial.

Túñez, M. (2007). Comunicación preventiva. Madrid: Gesbiblo.

Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.

Zusama, J. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y*. Obtenido de http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

ANEXOS

Anexo 1 - CUESTIONARIOS SOBRE COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE Y ESTILOS DE LIDERAZGO.

El cuestionario que a continuación se presenta tiene la finalidad de conseguir información útil acerca de la relación existente entre el comportamiento socialmente responsable y los estilos de liderazgo dentro del Área Administrativa y Financiera del Ministerio De Educación (Planta Central). Los datos recolectados son totalmente anónimos y sirven exclusivamente con fines de investigación.

EL CUESTIONARIO CONSTA DE 3 ETAPAS:

1. Cuestionario sobre comportamiento socialmente responsable.
2. Cuestionario sobre estilos de liderazgo.
3. Datos socio-demográficos.

PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO SE ESTIMA DE 5 A 10 MINUTOS DE SU TIEMPO

COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE

Para estudiar la Responsabilidad Social Corporativa hay que tener en cuenta no sólo las acciones que realizan las organizaciones sino los comportamientos de los trabajadores que resultan, al final, los principales actores y promotores de la misma. A estos aspectos individuales se los denomina como "Comportamiento Socialmente Responsable" o CSR. Las siguientes afirmaciones tienen como objetivo determinar su opinión en relación a componentes que podrían influenciar en el CSR de los trabajadores dentro del Ministerio Por favor señale si está de acuerdo con las mismas teniendo en cuenta las siguientes opciones disponibles: Desacuerdo total; Gran desacuerdo; Poco desacuerdo; Ni de acuerdo ni en desacuerdo; Concuerdo poco; Concuerdo mucho; Concuerdo totalmente.

*Obligatorio

CUESTIONARIO

1. Al interior del Ministerio tengo amplia libertad para decidir cómo hago mi trabajo *

Marca solo un óvalo.

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

2. En el Ministerio se interesan por desarrollar en mí nuevas competencias *

Marca solo un óvalo.

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

3. Me siento integrado a mi grupo de trabajo *

Marca solo un óvalo.

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

4. Considero que mi horario de trabajo es justo *

Marca solo un óvalo.

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

5. Tengo la oportunidad de elegir cómo realizar mi trabajo *

Marca solo un óvalo.

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

6. Considero que las relaciones de trabajo en el Ministerio se caracterizan por la cooperación, la integridad, la honestidad y la tolerancia *

Marca solo un óvalo.

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho

Concuero totalmente

7. Yo pienso que mi carga de trabajo es justa *

Marca solo un óvalo.

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuero poco
- Concuero mucho
- Concuero totalmente

8. Mi organización proporciona a los trabajadores oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades *

Marca solo un óvalo.

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuero poco
- Concuero mucho
- Concuero totalmente

9. Mi organización me permite tomar muchas decisiones por mí mismo *

Marca solo un óvalo.

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuero poco
- Concuero mucho
- Concuero totalmente

10. Considero que hay voluntad de la mayoría de los miembros de la mi organización para comprometerse con los valores y comportamientos éticos

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuero poco
- Concuero mucho
- Concuero totalmente

11. Yo pienso que en mi organización no existe desigualdad salarial entre hombres y mujeres *

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuero poco
- Concuero mucho

Conuerdo totalmente

12. Siento que puedo ser yo mismo en el trabajo *

Marca solo un óvalo.

Desacuerdo total

Gran desacuerdo

Poco desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Conuerdo poco

Conuerdo mucho

Conuerdo totalmente

13. En mi organización hay buenas relaciones entre jefe y subordinados *

Marca solo un óvalo.

Desacuerdo total

Gran desacuerdo

Poco desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Conuerdo poco

Conuerdo mucho

Conuerdo totalmente

14. Considero que en el Ministerio existe una cultura de aprendizaje continuo *

*

Marca solo un óvalo.

Desacuerdo total

Gran desacuerdo

Poco desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Conuerdo poco

Conuerdo mucho

Conuerdo totalmente

ESTILOS DE LIDERAZGO

Este cuestionario proporciona descripciones de su propio estilo de liderazgo. En la parte inferior se enlistan 16 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.

*Obligatorio

CUESTIONARIO

1. Ayudo a otros a desarrollarse. *

Marca solo un óvalo.

Poco frecuente

De vez en cuando

A veces

Casi frecuentemente

Frecuentemente

2. 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

3. 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

4. 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

5. Las personas que me rodean confían plenamente en mí. *

Marca solo un óvalo.

Poco frecuente

De vez en cuando

A veces

Casi frecuentemente

Frecuentemente

6. Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer. *

Marca solo un óvalo.

Poco frecuente

De vez en cuando

A veces

Casi frecuentemente

Frecuentemente

7. 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

8. 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

9. 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

10. 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

11. 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

12. 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

13. 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

14. 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

15. 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

16. 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

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

El estudio está destinado exclusivamente para fines de investigación; por lo tanto, se garantiza la absoluta confidencialidad y anonimato en el procesamiento de datos; con este antecedente, solicitamos respetuosamente nos proporcione los datos que a continuación se detallan.

1. Género *

Marca solo un óvalo.

FEMENINO

MASCULINO

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

De 18 a 29 años

De 30 a 39 años

De 40 a 49 años

De 50 a 60 años

Más de 61 años

3. Estado Civil *

Marca solo un óvalo.

Casado

Soltero

Divorciado

Otro

4. Nivel Académico *

Marca solo un óvalo.

- Educación básica
- Educación secundaria
- Educación técnica
- Universidad Incompleta
- Universidad Completa
- Maestría
- Doctorado (PhD.)

5. Profesión *

6. ¿Cuánto tiempo lleva de servicio en la institución? *

Marca solo un óvalo.

- Entre 1 y 6 meses
- Entre 7 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 3 y 6 años
- Entre 7 y 12 años
- Entre 13 y 24 años
- 25 años o más

7. Cargo que ocupa en la organización *

Marca solo un óvalo.

- Operativo
- Mando medio
- Mando alto

8. ¿Qué tipo de contrato tiene? *

Marca solo un óvalo.

- Nombramiento Provisional
- Nombramiento Permanente
- Nombramiento de Libre Remoción
- Contrato Servicios Ocasionales
- Comisión de Servicios con Remuneración
- Comisión de Servicios sin Remuneración

9. ¿Hace cuánto tiempo inició su primer empleo? *
