

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Proyecto de Investigación de Fin de Carrera Titulado:

“Relación entre el liderazgo y el Clima Organizacional en el personal de una empresa de distribución de productos de higiene personal”

Realizado por:

PAOLA ROSERO MOSQUERA

Director del Proyecto:

ING. CARLOS F. GUIJARRO C. MSC.

Como requerimiento para la obtención del título de:

PSICOLOGA ORGANIZACIONAL

Quito, Julio de 2015

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de investigación a mis padres que son mi principal pilar y guía constante, la razón de todo el esfuerzo. A mis hermanos que son mi inspiración constante, y a mi sobrina que llena de alegría mi vida y me impulsa a seguir adelante y ser cada vez mejor en todos los ámbitos de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Al profesor Carlos Guijarro por su apropiada dirección en mi proyecto de fin de carrera, la paciencia y dedicación prestada para ayudarme a conseguir esta meta.

A la Universidad Internacional SEK por la formación de profesionales íntegros, capaces y responsable de afrontar retos profesionales importante.

A mi madre quien con su dedicación y amor infinito me motivo durante la realización de este proyecto.

A mis hermanos y sobrina porque sin su ayuda e interés no hubiera sido posible completar esta etapa de la vida tan importante y trascendental.

A mis dos ángeles que me cuidan desde el cielo, esto es por ustedes abuelitos, me hubiera gustado que estén aquí conmigo.

Y un agradecimiento especial para ti, que con tu amor, cariño, apoyo constante y entrega me demuestras cada día lo importante que soy para ti y lo mucho que me quieres.

Índice de Contenido

| | |
|--|----|
| <u>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN</u> | 8 |
| <u>1.1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</u> | 8 |
| <u>1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u> | 8 |
| 1.1.1.1 DIAGNÓSTICO | 9 |
| 1.1.1.2 PRONÓSTICO | 11 |
| 1.1.1.3 CONTROL PRONÓSTICO | 12 |
| <u>1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u> | 12 |
| <u>1.1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</u> | 12 |
| <u>1.1.4 OBJETIVOS GENERALES</u> | 12 |
| <u>1.1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u> | 13 |
| <u>1.1.6 JUSTIFICACIÓN</u> | 13 |
| <u>1.2 MARCO TEÓRICO</u> | 14 |
| <u>1.2.3 MARCO CONCEPTUAL</u> | 20 |
| <u>CAPÍTULO 2.MÉTODO</u> | 22 |
| <u>2.1 TIPO DE ESTUDIO</u> | 22 |
| <u>2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN</u> | 22 |
| <u>2.3 MÉTODO</u> | 22 |
| <u>2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA</u> | 23 |
| <u>2.5 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN</u> | 23 |
| <u>2.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS</u> | 23 |
| <u>2.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</u> | 23 |
| <u>2.8 PROCESAMIENTO DE DATOS</u> | 24 |
| <u>CAPITULO3.RESULTADOS</u> | 25 |
| <u>3.1 LEVANTAMIENTO DE DATOS</u> | 25 |
| <u>3.2 PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS</u> | 25 |
| <u>CAPITULO4. DISCUSION</u> | 83 |
| <u>4.1 APLICACIÓN A LA PRÁCTICA</u> | 83 |
| <u>4.2 CONCLUSIONES</u> | 83 |
| <u>4.3 RECOMENDACIONES</u> | 84 |
| REFERENCIAS..... | 86 |

Índice de tablas

Figura 1..... 26
Figura 2..... 26
Figura 3..... 26
Figura 4..... 27
Figura 5..... 28
Figura 6..... 28
Figura 7..... 29
Figura 8..... 30
Figura 9..... 30
Figura 10..... 31
Figura 11..... 32
Figura 12..... 32
Figura 13..... 33
Figura 14..... 34
Figura 15..... 34
Figura 16..... 35
Figura 17..... 36
Figura 18..... 36
Figura 19..... 37
Figura 20..... 38
Figura 21..... 38
Figura 22..... 39
Figura 23..... 39
Figura 24..... 40
Figura 25..... 41
Figura 26..... 41
Figura 27..... 42
Figura 28..... 42
Figura 29..... 43
Figura 30..... 44
Figura 31..... 44
Figura 32..... 45
Figura 33..... 46
Figura 34..... 46
Figura 35..... 47
Figura 36..... 48
Figura 37..... 48
Figura 38..... 49
Figura 39..... 50
Figura 40..... 50
Figura 41..... 51
Figura 42..... 52
Figura 43..... 52
Figura 44..... 53

| | |
|----------------|----|
| Figura 45..... | 54 |
| Figura 46..... | 56 |
| Figura 47..... | 56 |
| Figura 48..... | 57 |
| Figura 49..... | 57 |
| Figura 50..... | 58 |
| Figura 51..... | 59 |
| Figura 52..... | 59 |
| Figura 53..... | 60 |
| Figura 54..... | 60 |
| Figura 55..... | 61 |
| Figura 56..... | 62 |
| Figura 57..... | 62 |
| Figura 58..... | 63 |
| Figura 59..... | 63 |
| Figura 60..... | 64 |
| Figura 61..... | 65 |
| Figura 62..... | 65 |
| Figura 63..... | 66 |
| Figura 64..... | 66 |
| Figura 65..... | 67 |
| Figura 66..... | 68 |
| Figura 67..... | 68 |
| Figura 68..... | 69 |
| Figura 69..... | 69 |
| Figura 70..... | 70 |
| Figura 71..... | 71 |
| Figura 72..... | 71 |
| Figura 73..... | 72 |
| Figura 74..... | 72 |
| Figura 75..... | 73 |
| Figura 76..... | 74 |
| Figura 77..... | 74 |
| Figura 78..... | 75 |
| Figura 79..... | 75 |
| Figura 80..... | 76 |
| Figura 81..... | 77 |
| Figura 82..... | 77 |
| Figura 83..... | 78 |
| Figura 84..... | 78 |
| Figura 85..... | 79 |
| Figura 86..... | 83 |
| Figura 87..... | 84 |
| Figura 88..... | 84 |
| Figura 89..... | 85 |
| Figura 90..... | 86 |

RESUMEN

En el presente estudio se realizó una revisión de las teorías del liderazgo y el clima organizacional. De esta manera se analizaron teorías sobre el liderazgo y teorías y elementos relacionados con el clima organizacional, haciendo referencia a su historia y a sus diferentes perspectivas teóricas. Adicionalmente se mencionaron los principales instrumentos de medición. En este trabajo se analizaron los dos conceptos con el fin de describir las dos variables de manera comprensible y dinámica. Determinar si el liderazgo influye sobre el clima organizacional y que otros constructos que interfieren en esta dinámica como son: la comunicación, el empoderamiento, la cultura organizacional, la satisfacción entre otros. Identificar el tipo de liderazgo y cómo repercute en el manejo del personal del área de ventas y las áreas involucradas en el giro del negocio de la empresa dedicada a la comercialización y entrega de artículos de higiene personal. La muestra contó con 26 colaboradores, entre vendedores, despachadores, choferes y personal administrativo.

Palabras Clave: Liderazgo, clima organizacional.

CAPITULO 1.

INTRODUCCION

1.1. El problema de investigación

1.1.1. Planteamiento del Problema

El siguiente estudio trata acerca de dos variables el liderazgo y el clima organizacional. La idealización de trabajo digno implica que este sea una fuente de realización personal que vaya de la mano con la vida familiar y personal, el plan del buen vivir (2013-2017 pág. 283) propone, profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales, fortalecer la normativa y los mecanismos de control para garantizar condiciones dignas en el trabajo, estabilidad laboral de los trabajadores y las trabajadoras, así como el estricto cumplimiento de los derechos laborales sin ningún tipo de discriminación.

Un factor importante a considerar para la satisfacción en el trabajo es el horario, en el Ecuador, según el código de trabajo, el horario de labores sería de 40 horas semanales, que para el 2007 eran más de 40 horas semanales las que trabajaban y en el 2012 se estabiliza en las 40 horas. En las áreas urbanas trabajan más de 40 horas, sin embargo en el área rural trabajan más que el horario considerado como adecuado.

El liderazgo está dirigido a estimular la participación de los miembros, el mismo que repercute de manera positiva en el clima organizacional.

Citando a Romero, 2001, por su parte el clima organizacional se define por la orientación al individuo, la confianza, la apertura hacia los demás, el compromiso con los compañeros, así como por el respeto al orden impuesto y a las jerarquías establecidas más no a la consecución de metas y la innovación.

1.1.1.1 Diagnóstico

Se considera que los líderes y sus actos son los responsables de influir sobre los subordinados para el logro de los objetivos organizacionales, las metas grupales y las metas personales de los trabajadores. (Ramírez y Sgambetti, 2008, p. 404).

El liderazgo influye directamente sobre el clima organizacional ya que es por medio de los líderes que los trabajadores perciben el clima. Es decir el líder es el encargado de transmitir la información sobre la empresa a los colaboradores. El empoderamiento de los trabajadores hacia su empresa dependerá del líder, de cómo el haga que las metas organizacionales sean vistas como metas por cumplir personales.

El liderazgo está dividido en 2 grandes estilos el transformacional y el transaccional. Los primeros, son aquellos que colocan por encima las necesidades y motivaciones de sus seguidores y promueven cambios dramáticos en los individuos, grupos y organizaciones; mientras que los segundos, logran sus objetivos enfocándose en el intercambio y premiación del desempeño. Burns (1978) citado en Bass (1985).

El líder transformacional tiene un mayor impacto que el transaccional sobre la motivación y autoeficacia como sobre el desempeño grupal y organizacional (Avolio et al, 1995). Los líderes transformacionales muestran un estilo más efectivo en lo referente a promover mejoras en el desempeño organizacional (Yammaruni et al, 1995).

Por otro lado; el líder transaccional es aquel que premia por contingencia. Este líder clarifica expectativas y ofrece reconocimiento cuando los seguidores cumplen con los objetivos establecidos. El objetivo es producir que los equipos logren los niveles esperados de desempeño (Bass et al, 2003).

Dentro de las organizaciones existen periodos de crisis y en contextos organizacionales el líder tiene un rol no delegable en la instrumentalización de un cambio, teniendo en cuenta elementos como la creación de una visión compartida y la estimulación del aprendizaje continuo (Davis y Newstrom, 2001; Hellriegel et al., 1999).

El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (Bustamante y Barreat, 1998).

La otra variable a tratar es el clima organizacional que es percibido por los trabajadores, como realidad psicosocial, se nutre de las interacciones entre los individuos y la organización, y es el mediador entre los procesos organizacionales y los comportamientos de los trabajadores. Por ello el clima organizacional puede tener una repercusión sustancial en el bienestar psicológico de los trabajadores, y este nivel de bienestar generado por el trabajo influirá no solo en su comportamiento sino también en su vida familiar y social citando a Peiro 1996.

El clima organizacional, es fundamentalmente, un fenómeno colectivo. Si el clima refleja algunas de las características de un contexto social, tienen que existir cierto grado de acuerdo entre las personas que trabajan en ese contexto (Payne, Fineman y Wall, 1976).

El clima organizacional es considerado una variable medidora entre ciertos factores (las prácticas de recursos humanos, la estructura organizacional, el liderazgo) y determinadas variables consecuentes (satisfacción laboral, compromiso organizacional, productividad) (Kopelman et al., 1990).

En conclusión, con todo lo expuesto es importante llegar a conocer la problemática real e intensidad con la que se presentan el liderazgo y el clima organizacional en el personal de una empresa de distribución de productos de higiene personal.

Varios autores, enfocaron su estudio en los estilos de liderazgo empleados para manejar y consolidar grupos de trabajo fuertes, compactos y enfocados a los resultados, sin embargo ¿Cómo el estilo de liderazgo puede afectar al clima de una empresa?, ¿Cómo este puede repercutir en la rotación del personal, el nivel de satisfacción y motivación de los miembros del grupo? Y ¿Como el liderazgo influye en el nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa? Estas son algunas inquietudes que se han planteado conforme la revisión de

bibliografía ha ido avanzando.

Autores como (Ramírez y Sgambetti, 2008, p. 404) manifiestan el grado de responsabilidad de un líder sobre el logro de los objetivos tanto personales como profesionales.

Por su parte (Kopelman et al., 1990) manifiesta que el clima organizacional es una variable importante a la hora de hablar sobre las prácticas de recursos humanos.

Es por ello lo importante de este estudio ya que plantea un cuestionamiento real en las empresas actuales y como al manejar adecuadamente estas dos premisas se llegaría a un nivel óptimo de desarrollo de los trabajadores y a cumplir las metas empresariales.

1.1.1.2. Pronóstico

Previas investigaciones (Ramírez y Sgambetti, 2008; Rubiano, 2011). Por su parte Ramírez y Sgambetti (2008) notaron que el estilo de liderazgo más utilizado fue el estilo transformacional. Así mismo Rubiano (2011) observó la relación entre el liderazgo y la adaptación al cambio organizacional en trabajadores, los resultados mostraron que el liderazgo transformacional contiene factores como el carisma e inspiración intelectual que influyen positivamente sobre los trabajadores encaminándolos a la consecución de metas.

Otras investigaciones (Romero, 2001; Boada, Vallejo, y Agulló, 2004). Por ejemplo Romero (2001) manifestó en su estudio que el clima organizacional se asoció con la satisfacción laboral, en esta investigación los trabajadores más jóvenes y de menor antigüedad fueron los que mayor satisfacción manifestaron. Por su parte Boada et al. Observaron la influencia del clima organizacional sobre los trabajadores, encontraron que el clima organizacional predice manifestaciones psicosomáticas (sudoración, sentirse tenso, desgastado) y burnout (cansancio emocional, realización personal y despersonalización).

En caso de no proponer soluciones, el mal clima organizacional causado por un liderazgo escaso podría ocasionar problemas de salud o manifestaciones psicosomáticas como: (sudoración, sentirse tenso, desgastado) y burnout (cansancio emocional, realización personal y despersonalización). De la misma manera un clima organizacional ocasionado por un liderazgo que no incentiva al personal podría ocasionar bajo rendimiento, desacato de

órdenes, ausentismo, desmotivación, tener relaciones interrelaciones interpersonales negativas). (Boada et, jal., 2004, p. 127).

1.1.1.3. Control del Pronóstico

Es importante la elaboración de un estudio que permita conocer las particularidades del liderazgo y el clima organizacional, las cuales pueden llegar a desgastar las relaciones interpersonales y repercutir directamente sobre el rendimiento de los colaboradores en sus tareas. Con esta investigación se entregará información de gran utilidad para prevenir y mejorar el clima organizacional, garantizando que las prácticas de recursos humanos sean encaminadas hacia un nuevo estilo de liderazgo en donde se ponga énfasis en la innovación y el compromiso.

1.1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera el liderazgo influye sobre el clima organizacional, en el personal de una empresa de distribución de productos de higiene personal?

Sistematización del Problema

¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la empresa de distribución de productos de higiene personal?

¿Hay alguna relación entre el Liderazgo y el Clima Organizacional?

¿El MLQ es un instrumento apropiado para evaluar el liderazgo?

¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la jefatura de selección?

1.1.3. Objetivo General

Identificar los elementos relacionados con el liderazgo y el clima organizacional en el personal de la empresa de distribución de productos de higiene personal, a través del cuestionario MQL y un focus group.

1.1.4. Objetivos Específicos

Establecer qué tipo de liderazgo es empleado en la empresa de distribución de productos de higiene personal.

Diagnosticar el clima organizacional de la empresa.

Determinar la repercusión del clima organizacional sobre los colaboradores del área.

Determinar si los instrumentos utilizados son idóneos para el estudio que se va a realizar.

Analizar la relación del Liderazgo con el Clima organizacional.

Sugerir planes de prevención y control para mejorar el clima organizacional y las mejores prácticas del líder que permitan fortalecer al equipo de trabajo.

1.1.6 Justificaciones

Este proyecto es importante porque coopera con el objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017), en su política 9.3; Compatible con la meta de profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales, lineamiento A; fortalecer la normativa y los mecanismos de control para garantizar condiciones dignas en el trabajo, estabilidad laboral de los trabajadores y las trabajadoras, así como el estricto cumplimiento de los derechos laborales sin ningún tipo de discriminación. (Senplades, 2013-2017 pág. 283)

Al desarrollar un análisis sobre la influencia del Liderazgo con el Clima Organizacional se puede evidenciar varios aspectos como: la motivación, la comunicación, las relaciones interpersonales, el rendimiento, el compromiso, de esta manera se podría prevenir ciertas acciones que de alguna manera perjudiquen el equilibrio del clima organizacional.

Ponds y Ramos (2012) enfocaron su investigación en analizar la relación entre los estilos de liderazgo, el clima organizacional y las prácticas de RRHH en las organizaciones. Sumándose Cuadrado et ál. (2003) orientaron su estudio en la relación del liderazgo con el sexo del líder y como esto influye en el Clima Organizacional.

Rubiano (2011) estudio la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la

aceptación al cambio organizacional. Romero (2001) observó el clima organizacional demostró la influencia del mismo sobre el bienestar psicológico y la satisfacción de los trabajadores. Boada et ál. (2004) exploraron en su estudio el burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuencia del clima organizacional.

Es fundamental para el estudio la metodología que se utilizará ya que aportará con datos reales acorde con la realidad ecuatoriana, la herramienta que se empleará es un cuestionario y un focus group diseñado y dirigido por la estudiante.

El cuestionario es el siguiente: MLQ que mide el liderazgo, es un test que permite saber el tipo de liderazgo que utilizan los evaluados y en que situaciones se permite evidenciar con mayor claridad.

Otra de las herramientas a utilizarse será el focus group, en donde se plantean ciertos temas, abiertos para el debate que permiten conocer el punto de vista de los participantes. Para el focus group se plantearan temas relacionados con las 2 variables que nos permitirán indagar sobre las apreciaciones del grupo de trabajo, es decir, nos dará una visión grupal de la problemática planteada anteriormente.

1.2. Marco Teórico

Para realizar una comprensión más a detalle del análisis del clima laboral y el liderazgo, se pretende con el presente marco teórico, dar una breve conceptualización de cada uno de los temas antes mencionados.

La cultura organizacional, ha sido estudiada por varios autores, siendo uno de ellos Idalberto Chiavenato (2009) quien en su libro Administración de recursos humanos nos indica: cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa... Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. Chiavenato (2009).

Cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. Chiavenato (2009).

Para Schein (1992), la cultura organizacional es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Partiendo de estas definiciones, podemos comprender que todo ser humano pertenece a una cultura diferente, el cual nos hace heterogéneos, ya que estamos definidos por valores e ideas diversas que integran un grupo humano.

Como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel organizacional) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Chiavenato (2009).

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. Chiavenato (2009).

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos activistas a favor de un movimiento etc.). Chiavenato (2009).

Citando a Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos*, manifiesta que el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.

La cultura tiene una función importante en la creación de un clima organizacional que permita el aprendizaje y la respuesta innovadora ante los retos, las amenazas competitivas y las oportunidades nuevas. “La cultura organizacional nos encamina a fomentar un clima laboral que dependerá de la fortaleza de dicha cultura, para que el desempeño del empleado pueda verse reflejado en su compromiso y lealtad hacia la empresa, el cual se verá influenciado en la motivación, la misión y las metas alcanzadas”. Chiavenato (2009)

Chiavenato nos afirma que: “El clima organizacional está íntimamente relacionada con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando está es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización”.

Hay que tomar en cuenta que el nombre de clima organizacional dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, está íntimamente ligado a la motivación de los empleados, lo que determina el aumento o disminución del clima motivacional.

Se ha visto la influencia de la comunicación entre los miembros de la organización hacia el establecimiento tanto de la cultura como del clima laboral. Esto se debe, a que el ser humano no vive aislado y debe relacionarse tanto con su ambiente como con otras personas utilizando la comunicación.

Chiavenato (2009) define a la comunicación como: “... el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores.” Adicionalmente, recalca: “Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.”

Es por ello que la comunicación interna en una organización es de vital importancia para el buen desarrollo de una cultura y clima organizacional, ya que sin ella, o el mal uso de la misma, puede acarrear futuros conflictos entre los miembros que integran una empresa.

Añadiendo el estudio de González et ál. (1995) el clima organizacional se relacionó con variables como: orientación de apoyo (caracterizada por la confianza personal y compromiso con los compañeros), la innovación (se caracteriza por la apertura a nuevas ideas), la orientación de reglas (expresada por el respeto a las reglas), orientación hacia metas (búsqueda de objetivos establecidos y resultados óptimos).

También Boada et ál. (2004) exploraron en su estudio el burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuencia del clima organizacional. En esta investigación mostraron la relación del clima organizacional con variables como el cansancio emocional, motivación, satisfacción, retroalimentación del puesto, contacto social y potencial motivador del puesto.

Warr (1987) propone que el sentimiento de bienestar del trabajo debe entenderse primero en términos de los determinantes ambientales generales de la salud mental. El buen clima organizacional, garantiza que los colaboradores se desempeñen mejor en las áreas asignadas, produce a la vez, que las relaciones interpersonales sean las óptimas y con el manejo adecuado de refuerzos los colaboradores van empoderándose y el sentimiento de pertenencia en mucho mayor.

La representación de Warr (1987), de la salud mental corresponde a una valoración global de las principales dimensiones del bienestar psicológico: la competencia, la autonomía, y la aspiración reflejan los aspectos de la conducta de una persona relacionados con el ambiente y con frecuencia determinan el bienestar afectivo de una persona.

Zedeck (1992), se refiere a 3 aspectos importantes en el desempeño de los trabajadores con referencia al ambiente laboral y familiar:

1. El efecto del trabajo en la familia: este punto evalúa el impacto de los factores laborales en los asuntos familiares. El trabajo se considera como una variable independiente y la familia como la variable dependiente. Zedeck (1992), encontró que aspectos del trabajo (como el estrés laboral y los horarios de trabajo) tienen efectos negativos sobre las familias.

2. El efecto de la familia en el trabajo: se centra en el impacto que los aspectos estructurales o de desarrollo de la familia tiene sobre la conducta en el trabajo. Se considera a la vida familiar como un “amortiguador” ya que, si la vida hogareña es positiva, bloquea las decepciones del trabajo. Otros ven la responsabilidad familiar como un gran determinante del absentismo y retraso laboral.
3. La interacción familia trabajo: esta perspectiva considera que el trabajo y la familia interactúan y concluye que no hay relación causal simple o directa entre los asuntos laborales y familiares.

Un clima organizacional placentero proporciona satisfacción en el trabajo, la satisfacción laboral no es más que el grado de placer que el colaborador obtiene de su trabajo. Es importante proporcionar un clima adecuado a los trabajadores debido a la cantidad de tiempo que destinamos a esta actividad.

Hulin (1991), “los trabajadores con responsabilidad pueden proporcionar pocas satisfacciones a algunas personas debido al estrés y a los problemas que acarrea la responsabilidad; otros pueden encontrar que la responsabilidad es una fuente de sentimientos positivos. Los trabajadores que suponen un desafío pueden proporcionar satisfacción a algunos por el modo cómo se sienten consigo mismo cuando han completado un encargo difícil; otros pueden encontrar irrelevantes esas autor recompensas”.

El clima es la proyección de realidad de la empresa, e implica variables como la comunicación, el liderazgo, la satisfacción, empoderamiento y retención del talento humano. Por eso la importancia de estudiar esta variable ya que lo que las personas piensan de su trabajo está también relacionada con lo que piensan de su vida en general.

Brown (1996) afirma que se puede estimular y atraer a las personas a su trabajo o se las puede alinear mental y emocionalmente. “un estado de implicación conlleva un estado de compromiso positivo y relativamente completo de los aspectos básicos de uno mismo en el trabajo, mientras que un estado de alineación conlleva una pérdida de individualidad y la separación de uno mismo del ambiente de trabajo”.

Un desencadenante del buen clima organizacional es el compromiso con la organización, este compromiso con la organización es el grado de fidelización que siente un empleado por la empresa. A este compromiso es el que todas las empresas desean llegar ya sea con recompensas a los colaboradores, con manejo de un clima adecuado, con planes de carrera

que permitan a sus trabajadores crecer dentro de la empresa, la posibilidad de aportar y mejorar ciertos procesos, entre otras. Las premisas mencionadas anteriormente, brindan un grado de motivación y compromiso a los colaboradores, esto sin duda, aporta de manera positiva al clima organizacional y las relaciones interpersonales lo que vuelve al trabajo un lugar placentero.

Allen y Meyer (1990), proponen tres componentes que influyen en el concepto de compromiso con la organización:

1. El componente afectivo: es el vínculo, e identificación, emocional del empleado con la organización.
2. El componente de continuación: es el compromiso basado en los costos que el empleado asocia a dejar la organización.
3. El componente normativo: es el sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

Básicamente, el compromiso afectivo refleja la fidelidad basada en la vinculación con la organización, el compromiso de continuación refleja la fidelidad porque no es probable que una persona pueda conseguir un empleo mejor en otro sitio y el compromiso normativo que refleja la fidelización con la organización más allá del sentimiento de obligación real.

La otra variable propuesta en este estudio es el liderazgo y como este influye en la construcción de un ambiente adecuada para el desarrollo de los miembros de la organización. La mayoría de las teorías sobre el liderazgo están basadas en la comprensión de las diferencias entre los rasgos personales y las conductas. Otros estudios se centraron en las conductas que exhibían los líderes individuales que influyen en su consideración como líderes fuertes o débiles.

El liderazgo se interpreta más en términos de quien es dirigido en lugar de quién dirige. También es comprendido que hay líderes que encuentran más fácil trabajar con algunas personas que con otras.

Es importante analizar que al momento de hablar de liderazgo se debe tomar en cuenta la relación o vínculo entre el líder y los subordinados especialmente porque se influyen mutuamente. Lo que hacen los líderes a un grupo es influir en sus miembros para la persecución de alguna meta.

El concepto de influencia conlleva cómo afecta las acciones de una persona a otra. Hay varios métodos de influencia, incluyendo la coerción, la manipulación, la autoridad y la persuasión. La coerción implica modificar la conducta por la fuerza. La manipulación es una distorsión controlada de la realidad.

A las personas solo se les permite ver aquellas cosas que evocan el tipo deseado de reacción. En el caso de la autoridad, los agentes recurren a una decisión mutua otorgándoles el derecho de influencia. La persuasión significa la exposición de un juicio de tal forma que aquellos afectados por él acepten su valor.

Greene y Schriesheim (1980), estudiaron dos tipos de conductas de los líderes; instrumental y comprensiva. En el liderazgo instrumental, el líder clarifica las metas del grupo. Un líder comprensivo es amistoso y considera las necesidades de los demás. Los grupos pequeños se ven más influidos por el líder comprensivo y el liderazgo instrumental funciona mejor en grupos más grandes ya que proporciona orden y estructura al grupo.

Green y Nebeker (1977), estudiaron dos tipos de situaciones de liderazgo: la favorable y la desfavorable. En situaciones favorables, los líderes acentuaron las relaciones personales con los miembros del grupo. Sin embargo, en la situación desfavorable los líderes se orientaron más a las tareas y se preocuparon más del logro de las metas que de las relaciones personales. Los resultados de esta investigación proporcionarían una visión real del clima organizacional y de cómo los trabajadores perciben el liderazgo, a partir de este análisis se podrá plantear planes de acción que contribuyan al mejor funcionamiento de la unidad dentro de la empresa. Toda organización necesita un plan de mejora tanto para el clima organizacional como para el liderazgo, a fin de llevar a un cambio continuo según el tiempo y espacio en el que se encuentra la organización generando un nuevo ambiente en el que el empleado se identifique y se alinee día a día más a la empresa.

1.2.1. Marco Conceptual

Se ha encontrado las siguientes definiciones para los términos clima organizacional y liderazgo:

Chiavenato nos afirma que: “El clima organizacional está íntimamente relacionada con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando está es alta entre los miembros, el clima

organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización”.

Chiavenato define a la comunicación como: “... el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores.”

Warr (1987), de la salud mental corresponde a una valoración global de las principales dimensiones del bienestar psicológico: la competencia, la autonomía, y la aspiración reflejan los aspectos de la conducta de una persona relacionados con el ambiente y con frecuencia determinan el bienestar afectivo de una persona.

El cuestionario MLQ se fundamenta teóricamente en las ideas de B.M. Bass (1985), quien defiende la existencia de 2 tipos de liderazgo: el transformacional y el transaccional. El cuestionario consta de 45 ítems. Mide 9 factores que son: influencia idealizada (atribuida), influencia idealizada (conducta), motivación inspiracional, Estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción (activa), dirección por excepción (pasiva) y *laissez-faire*.

Por su parte Idalberto Chiavenato (2002) en su libro *Gestión del talento humano* define al liderazgo como: la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

CAPITULO 2.

MÉTODO

2.1. Nivel de estudio

Es un estudio exploratorio estadística descriptiva de investigación

2.2. Modalidad de investigación

La modalidad de investigación que se llevará a cabo es de campo porque se va a aplicar test y a realizar focus group en la empresa.

2.3. Método

| N ro . | Pregunta de investigación | Objetivo | Metodología | Técnica | Instrumento | Alcance | Resultado Esperado |
|--------|---|---|--------------------------|--|-----------------------|---|---|
| 1 | ¿Qué tipo de liderazgo es empleado en la Gerencia de Administración del Talento Humano? | Investigar sobre la bibliografía referente al liderazgo | Histórico / Lógico | Investigación bibliográfica | Fichas bibliográficas | Diagnosticar el estilo | Identificar le estilo de liderazgo |
| 2 | ¿Cómo se encuentra el clima organizacional actualmente? | Diagnosticar el clima organizacional de la jefatura | Deductiva / inductivo | Investigación bibliográfica | Fichas bibliográficas | Conocimiento General del clima organizacional en la Gerencia de Administración del Talento Humano | Conocer la apreciación de los colaboradores sobre el clima organizacional |
| 3 | ¿Existe alguna relación entre el clima organizacional y el liderazgo? | Analizar si existe relación entre las 2 variables | Deductiva / Cuantitativo | Cuestionario MLQ Escala ED/CO/ focus group | Cuestionarios / SPSS | Conocer más sobre los 2 constructos | Determinar si existe o no relación entre las variables |
| 4 | ¿De qué manera el clima organizacional repercute sobre los colaboradores? | Indagar aspectos relevantes y subjetivos del clima organizacional | cualitativo | Focus group | Grabaciones | Conocer la percepción de los miembros de la Gerencia de | Identificar aspectos relevantes del |

| | | | | | | | |
|---|---|--|--------------|---------------|------------|---|---------------------------------|
| | | | | | | Administración del Talento Humano | clima organizacional |
| 5 | ¿El instrumento utilizado en esta investigación es válido para la realidad ecuatoriana? | Conocer la validez del instrumento para la realidad nacional | cuantitativo | SPSS | SPSS | Saber si el instrumento tienen un alto nivel de confiabilidad y validez | Aplicar los test |
| 6 | ¿Cuál sería la utilidad de la investigación? | Proponer planes de prevención y mejora | analítico | investigación | documentos | Realizar un plan de mejora | Diagnosticar y proponer mejoras |

2.4 Población y Muestra

Población

Se contará con personal base, medio que representan el 100% de la población, los mismos laboran en la empresa de distribución de productos de higiene personal.

Muestra

Es por censo, la muestra es el total de la población, que trabajan en la empresa de distribución de productos de higiene personal.

2.5. Selección de instrumentos de investigación

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación serán: el test MQL y para el focus group usaremos una guía creada por la autora.

2.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos

En cuanto al MLQ (Bass y Avolio 1990), cuenta con una confiabilidad y validez de 0,89 por lo tanto no habría la necesidad de una prueba piloto.

2.7. Operacionalización de variables

Existe relación directa entre el Liderazgo y el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional no muestra relación alguna con el liderazgo.

V.D.: Liderazgo se va a medir mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Campbell y Fiske 1959.

V.I.: Clima Organizacional mediante un focus group.

2.8. Procesamiento de datos

Una vez concluidas la aplicación del test y el focus group, se procederá a la tabulación de los datos en Excel, por análisis estadístico descriptivo simple. Donde se tabulo la información recopilada en el Cuestionario MLQ sacando porcentajes por respuesta marcada de la población total.

CAPITULO 3. RESULTADOS

3.1 Levantamiento de Datos

La muestra está formada por 26 que conforman la población completa, los cuales el 92.3% son de género Masculino y el 7.7% son de género Femenino con edades comprendidas entre 19 y 59 años; el tiempo que laboran oscila desde las 2 semanas hasta los 9 años en la misma empresa.

Como parte más general de la investigación los participantes debían responder las preguntas de los test MLQ y participar en un focus group. La aplicación del test duraba aproximadamente 40 minutos y se garantizaba el anonimato de los participantes.

3.2 Presentación y Análisis de Resultados

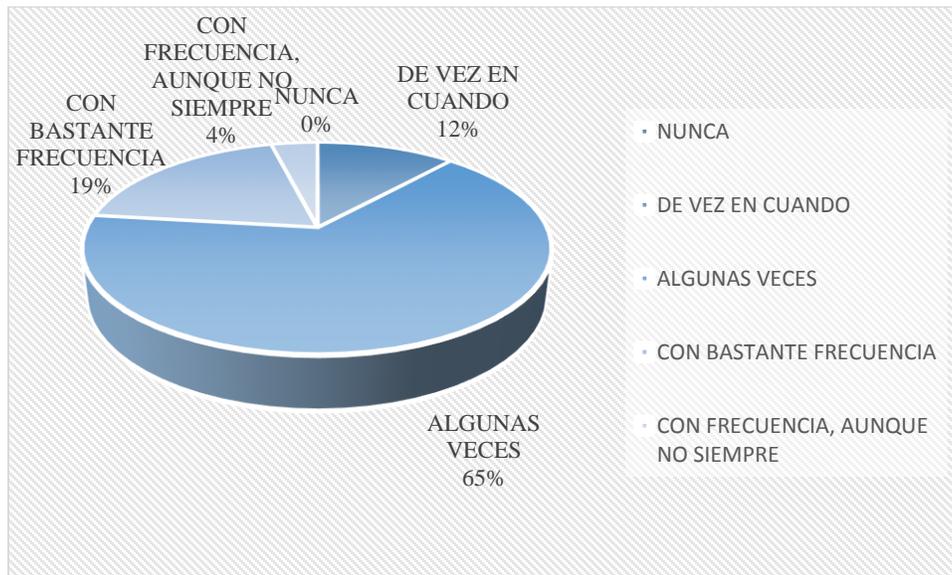
Los resultados de esta investigación serán presentados en forma de gráficos y tablas, señalando en cada uno de ellos los resultados obtenidos.

INTERPRETACIONES MLQ

1. Proporciono a otros mi ayuda a cambio de su esfuerzo

El 65% de la población considera que algunas veces se repite este comportamiento, lo que quiere decir que el Jefe, no siempre está presto a ayudar a su grupo de trabajo. Este comportamiento podría darse incluso al tratarse de colaboradores con buen rendimiento. La percepción de los trabajadores sería que su Jefe no les brinda ayuda o apoyo.

Figura 1



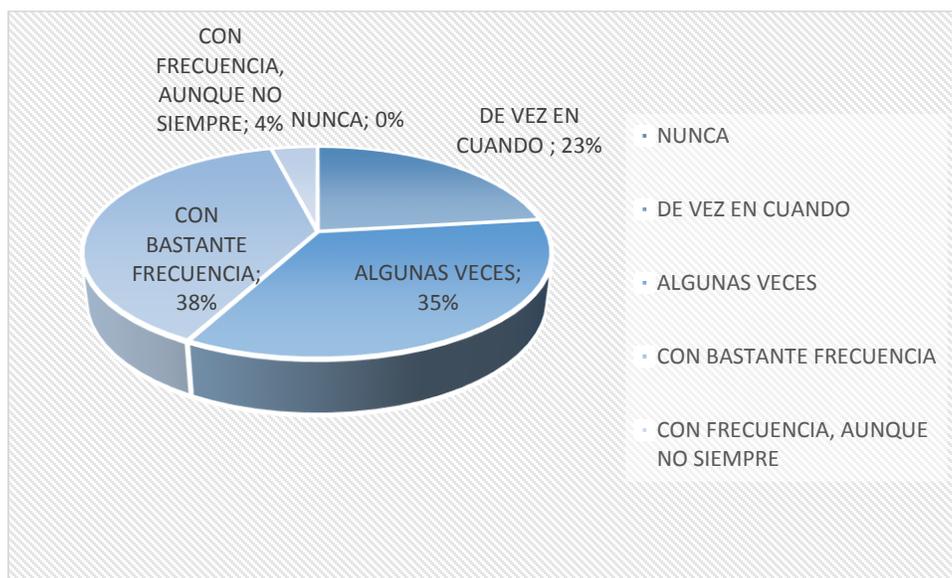
Autora: Paola Rosero

Fuente: investigación de campo

2. Análisis perspectivas en caso de que sean apropiadas

En este ítem, la mayoría de la población evaluada, considero que el Jefe con bastante frecuencia analiza las distintas perspectivas que suscitan entorno a determinado acontecimiento. Es decir toma en cuenta las opiniones de la gente a su cargo.

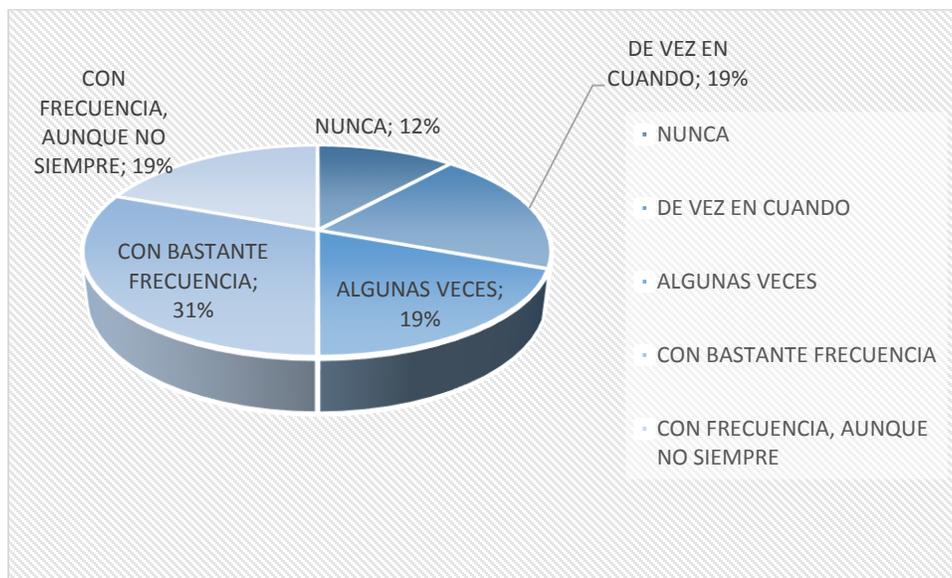
Figura 2



4. Me enfoco sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas.

A este ítem el 31% de la población evaluada, respondió que con bastante frecuencia el Jefe se enfoca más en los errores que en los aciertos de los colaboradores. Lo que refleja un alto nivel sancionatorio mas no enfocado a la educación y empoderamiento de los procesos internos.

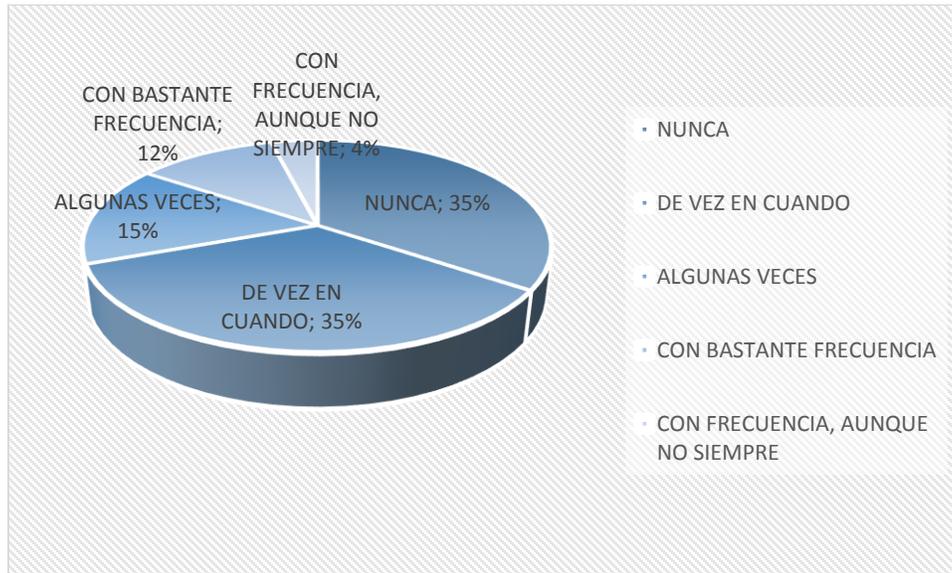
Figura 4



5. Evito involucrarme cuando surgen problemas importantes

Encontramos que el 35% de la población piensa que el Jefe de vez en cuando evita involucrarse cuando suscitan problemas importantes.

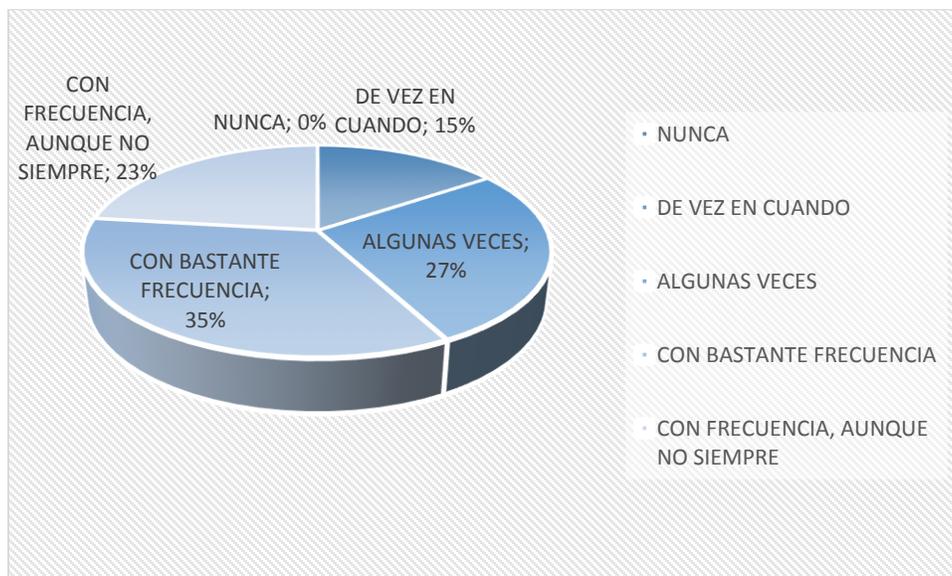
Figura 5



6. Hablo de mis valores y creencias más importantes

El 35% de los evaluados consideran que su Principal, con bastante frecuencia habla de sus creencias más importantes. Es decir procura predicar con el ejemplo y motivar a sus empleados a través de sus valores y vivencias.

Figura 6



7. Estoy ausente cuando sea necesario

El 31% de la población evaluada considera que su Jefe está ausente en algunas situaciones, lo que provocaría en los colaboradores, que consideren que su Jefe no está en todo momento cuando ellos así lo soliciten o suscite algún inconveniente laboral.

Figura 7



8. Busco diferentes perspectivas en la resolución de problemas

Con bastante frecuencia, el Jefe busca distintas percepciones para solucionar un problema, así lo consideró el 58% de la población encuestada. Lo que demuestra que el interés por hallar la solución al conflicto y las distintas perspectivas promovidas son bien empleadas al momento de actuar.

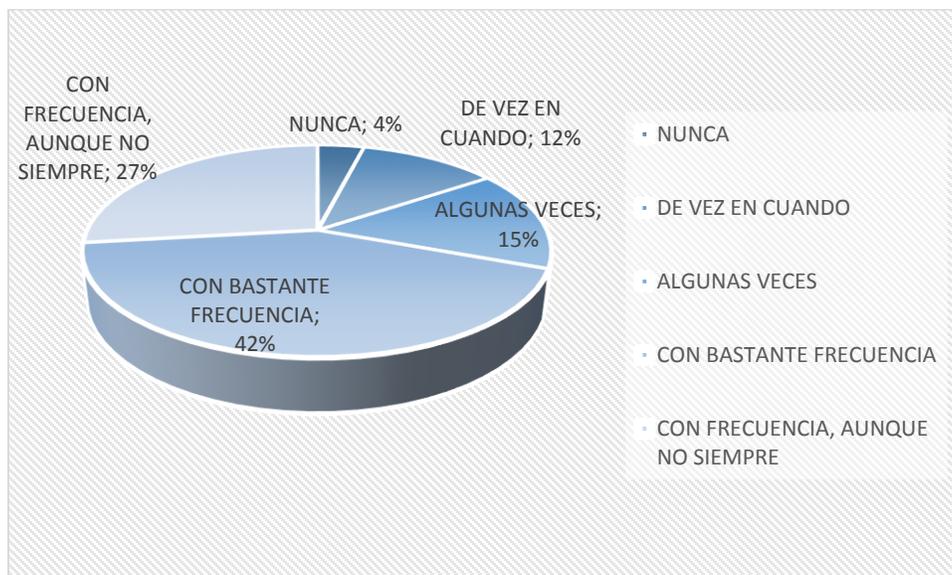
Figura 8



9. Hablo con optimismo por el futuro

El 42% de los evaluados consideran que con bastante frecuencia, el Jefe habla sobre el futuro y las metas a conseguir. Hacia donde van y las acciones a tomar para que ese futuro se pueda alcanzar.

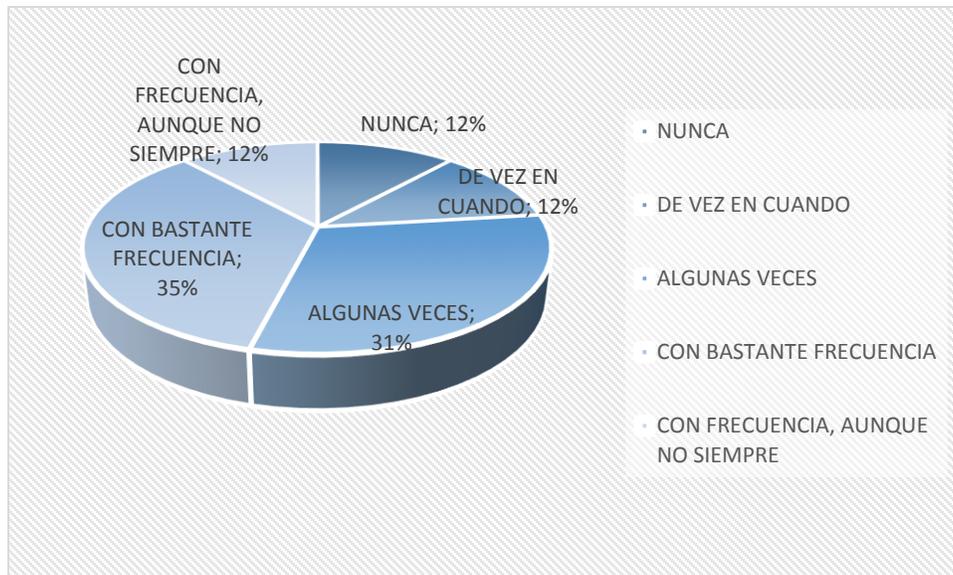
Figura 9



10. Inculco orgullo en otros para que se asocien conmigo

Con bastante frecuencia, el Principal, trata de inculcar sentido de orgullo a sus colaboradores, así lo considera el 35% de los encuestados. Empoderar al personal, para que sienta como suya la empresa y entienda la importancia de cumplir con las metas y el beneficio sea para todos.

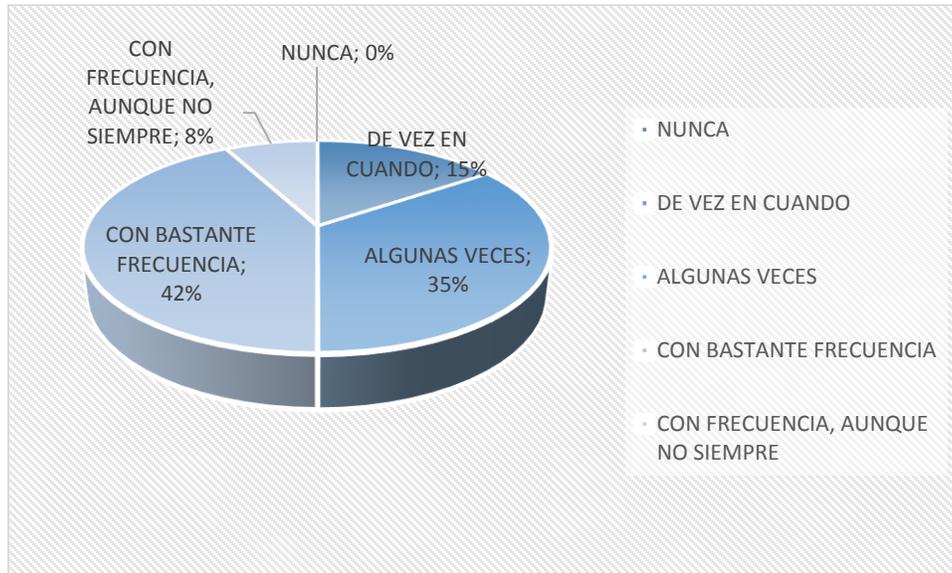
Figura 10



11. Discuto en términos específicos, quien es responsable de la consecución de los objetivos.

El 42% de los colaboradores encuestados, consideran que con bastante frecuencia su Jefe les habla sobre su responsabilidad en la consecución de los objetivos organizacionales, esto es positivo así los involucrados tienen claro su rol para conseguir lo planteado.

Figura 11



12. Espero que las cosas estén mal antes de actuar

El 35%, respondió a esta afirmación que nunca se espera a que las circunstancias empeoren para actuar, la reacción la mayoría de veces podría ser oportuna y eficaz, para disminuir el impacto de la problemática en la organización.

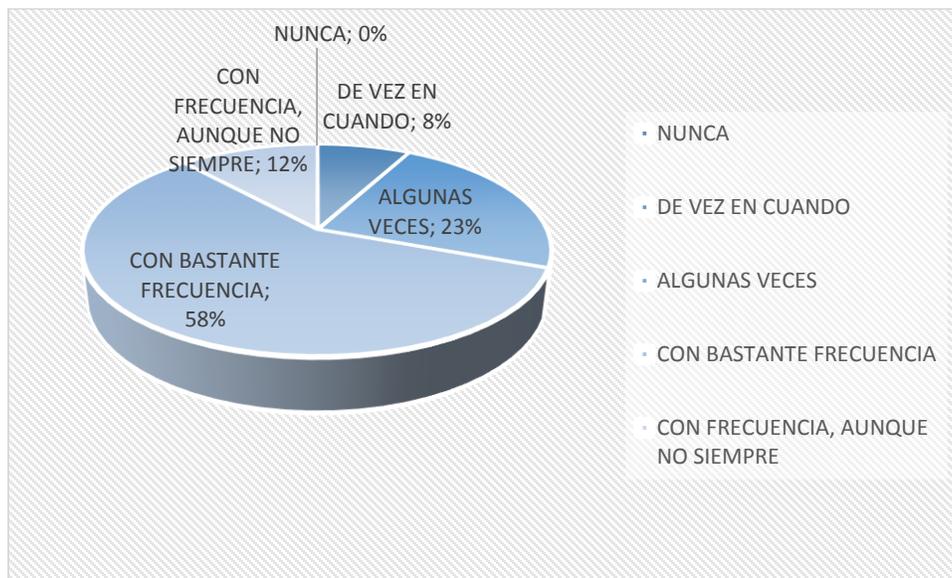
Figura 12



13. Hablo con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr

El 58% del personal consideran que su Jefe habla con bastante frecuencia y entusiasmo de las metas a cumplir. El entusiasmo reflejado es un motivador para los trabajadores y alinea a los mismos con las metas propuestas.

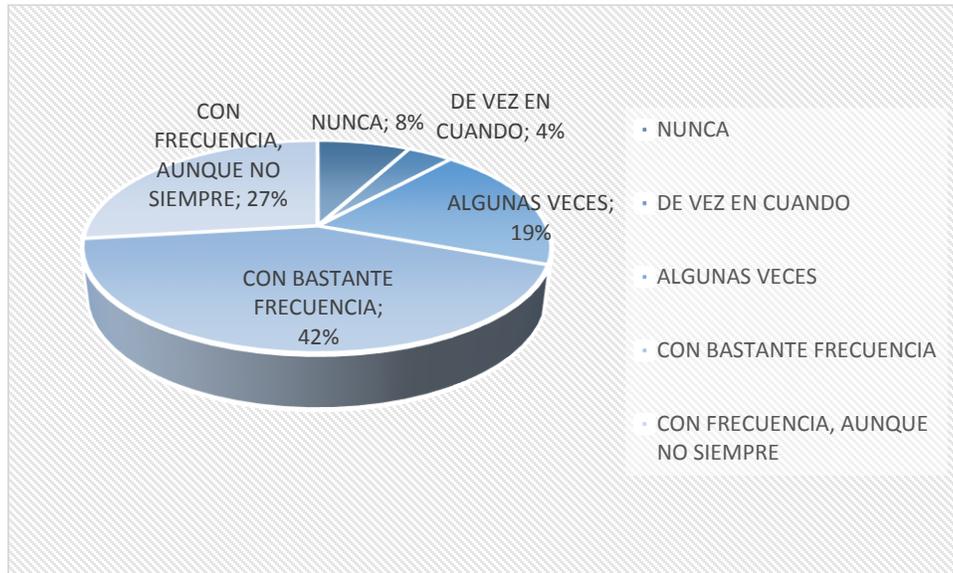
Figura 13



14. Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito

Con bastante frecuencia, califico el 42% de los evaluados, la reiteración con que su Jefe especifica la importancia de tener muy arraigado el sentido de propósito, es decir lo importante de conocer las metas a corto, mediano y largo plazo, saber a dónde se dirige la empresa y los esfuerzos que se deben hacer para llegar a la meta.

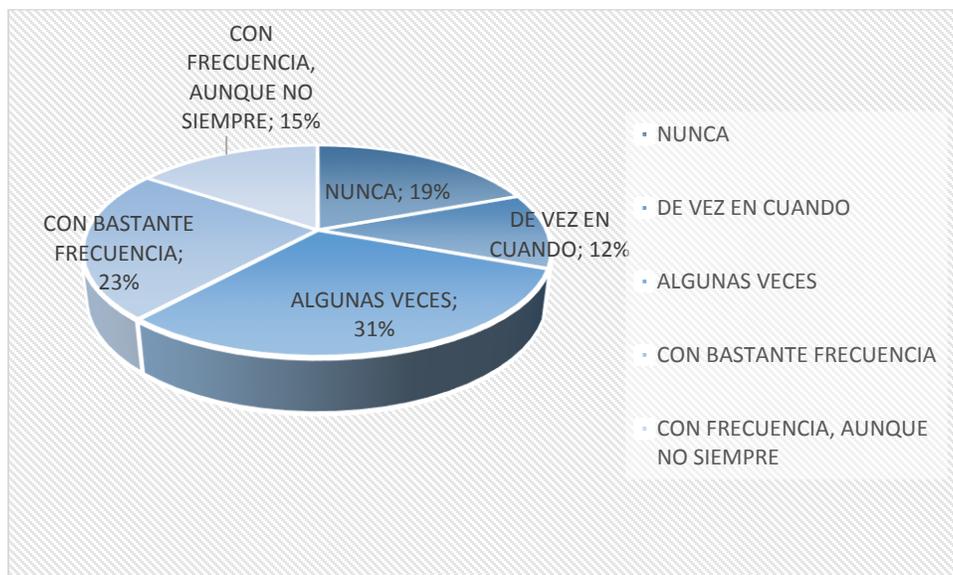
Figura 14



15. Gasto tiempo enseñando y en Coaching

El 31% de los colaboradores considera que algunas veces se recurre a emplear el tiempo enseñando al personal como hacer sus tareas y lograr la excelencia en la ejecución de las mismas.

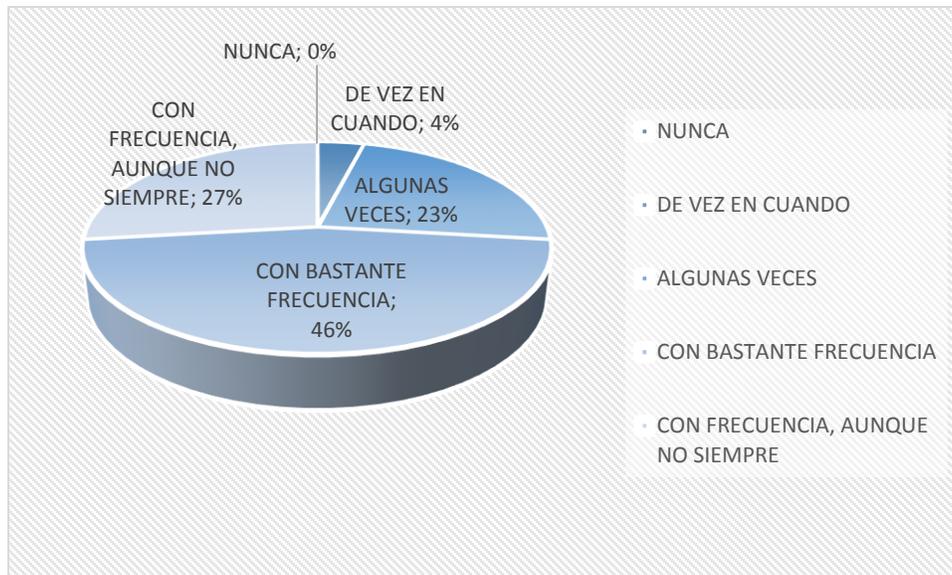
Figura 15



16. Dejo en claro lo que se puede recibir cuando se alcanzan los objetivos

El 46% de los evaluados consideran que; con bastante frecuencia se deja en claro los reconocimientos que se podrían obtener de lograr las metas trazadas. Es decir la gran mayoría de los trabajadores conoce: los premios, los reconocimientos, las variables a comisionar de cumplir con las metas planteadas previamente.

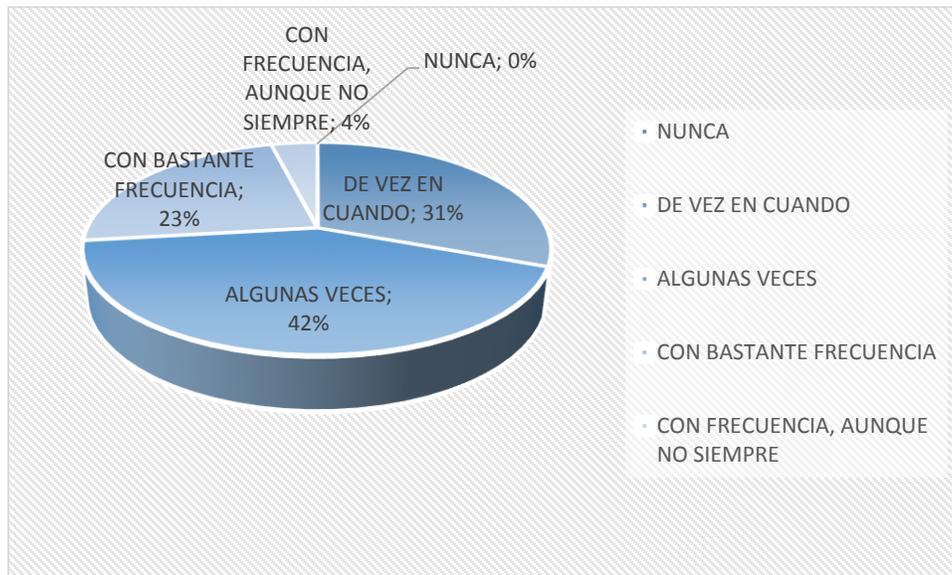
Figura 16



17. Muestro que soy un firme creyente en "Si no está roto, no lo arregles".

El 42% de la población evaluada, considera que algunas veces su Jefe cree que, si bien la manera de ejecutar las tareas encomendadas no es la ideal para obtener el máximo nivel de desempeño, es con lo que cuenta actualmente y no hay mucho por hacer.

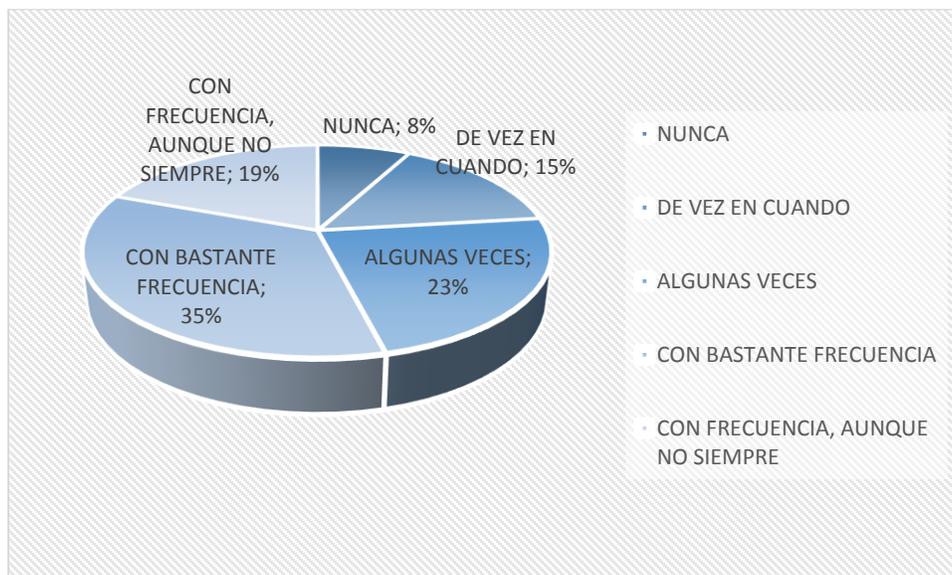
Figura 17



18. Veo más allá de mi propio interés por el bien del grupo

Con bastante frecuencia calificó el 35% de los encuestados a la salvaguarda de los intereses del grupo sobre los del Jefe. Lo que daría cuenta de una ganancia colectiva como eje fundamental en la ejecución de las labores. Todos trabajan para ganar y progresar, unir fuerzas para lograr los objetivos empresariales.

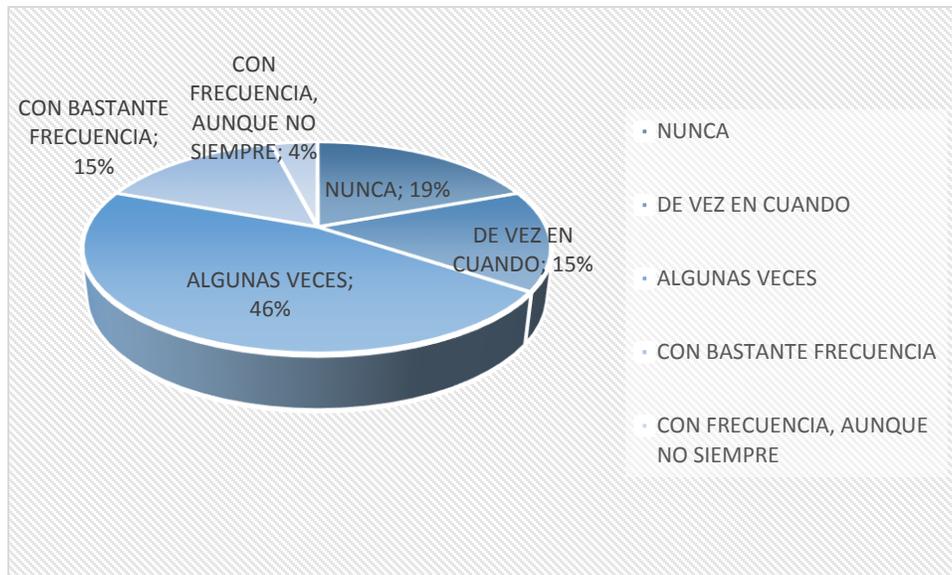
Figura 18



19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembro de un grupo

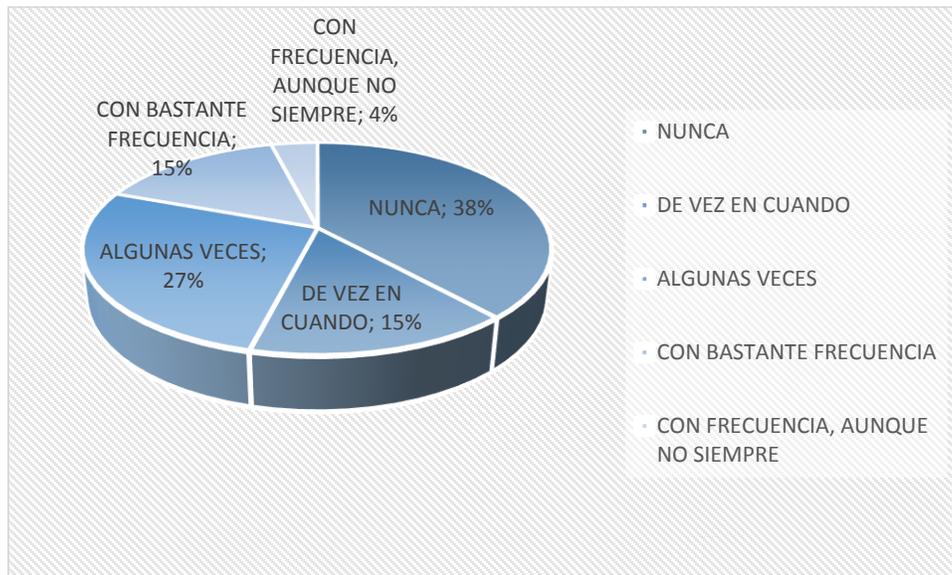
El 46% de la población evaluada considera que algunas veces son tratados como individuos no solo como miembros del grupo de trabajo. Se interpretaría como el agrupamiento de las responsabilidades sobre las metas no cumplidas. Es decir todos son amonestados cumplan o no con lo encomendado.

Figura 19



20. Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar acción
El 38% de los evaluados consideran que el Jefe nunca deja que los problemas se agraven de tal manera que se vuelcan crónicos para tomar posibles acciones que reduzcan el impacto sobre la empresa.

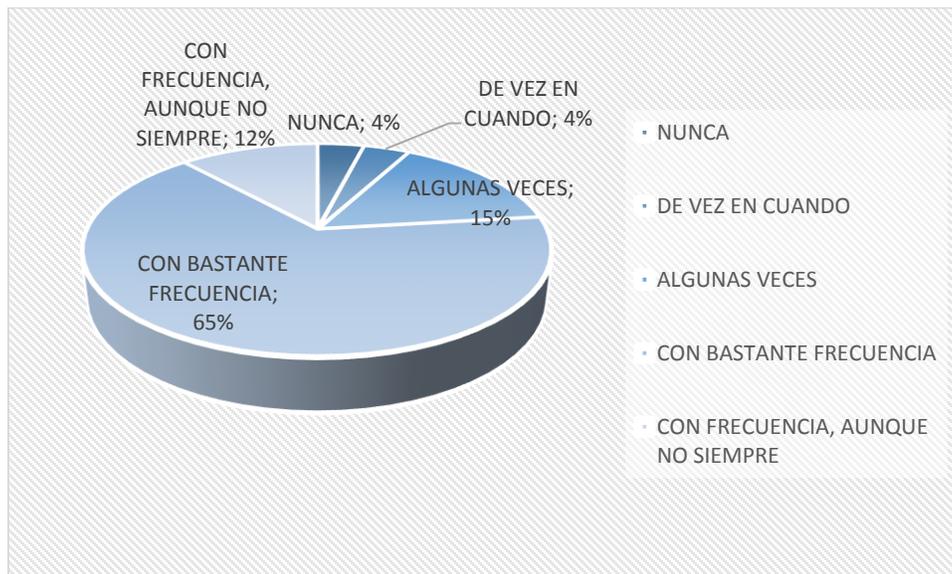
Figura 20



21. Actuó de manera que construyo respeto de los demás para mi

Con bastante frecuencia, calificó, el 65% de los colaboradores a este ítem, donde se evalúa la imagen y la manera de actuar del jefe para crear en el trabajador respeto hacia él.

Figura 21

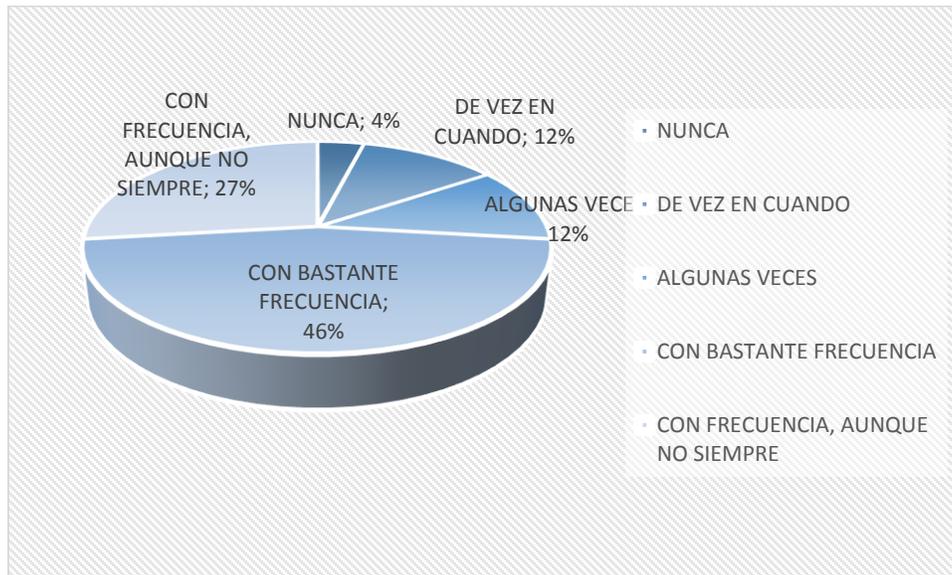


22. Concentro la atención sobre el tratamiento de errores, quejas y fallas

El 46% de los encuestados cree que con bastante frecuencia el Principal de la empresa, concentra sus esfuerzos en el tratamiento de errores quejas y fallas, es decir se preocupa

mayoritariamente de recalcar las cosas malas sobre las buenas, este tipo de refuerzos negativos podrían repercutir sobre el nivel de satisfacción y motivación de los empleados.

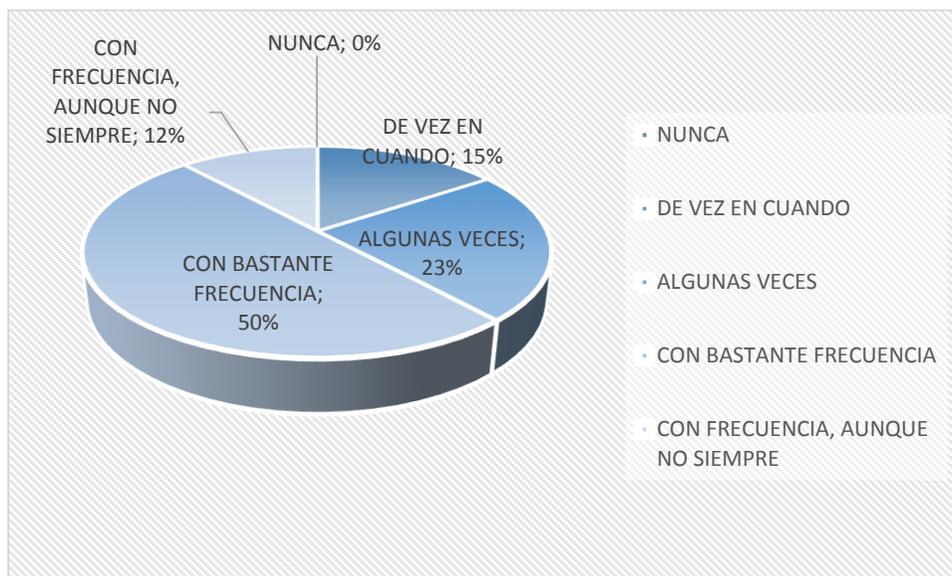
Figura 22



23. Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones

El 50% consideran que, el Jefe con bastante frecuencia evalúa las consecuencias éticas y morales de sus decisiones, es decir que las decisiones son tomadas bajo parámetros de análisis y pensamiento lógico.

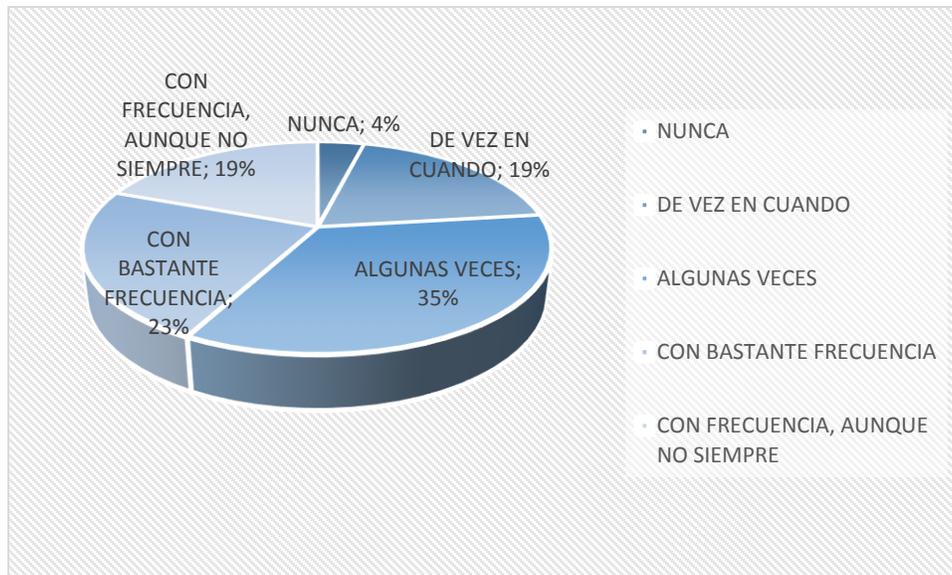
Figura 23



24. Mantengo un registro de todos los errores

El 35% de los evaluados considera que algunas veces lleva el registro de errores cometidos. Es decir se debería mantener un registro de los mismos para que el control sea absoluto y se pueda elaborar planes de acción.

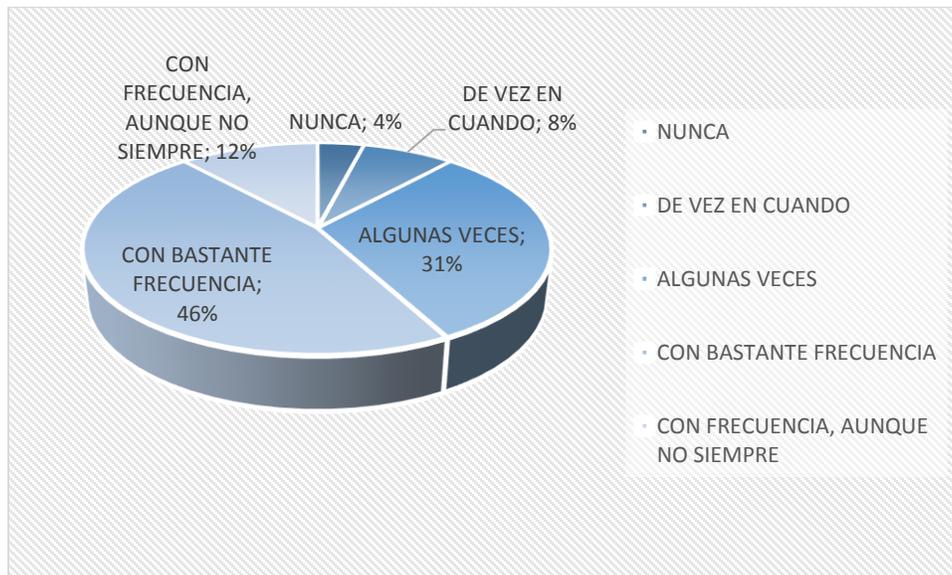
Figura 24



25. Puedo mostrar una sensación de poder y confianza

El 46% de los colaboradores cree que con bastante frecuencia el Jefe directo muestra poder y confianza, lo que se conjuga con la imagen de respeto hacia el que proyecta en el ítem 21.

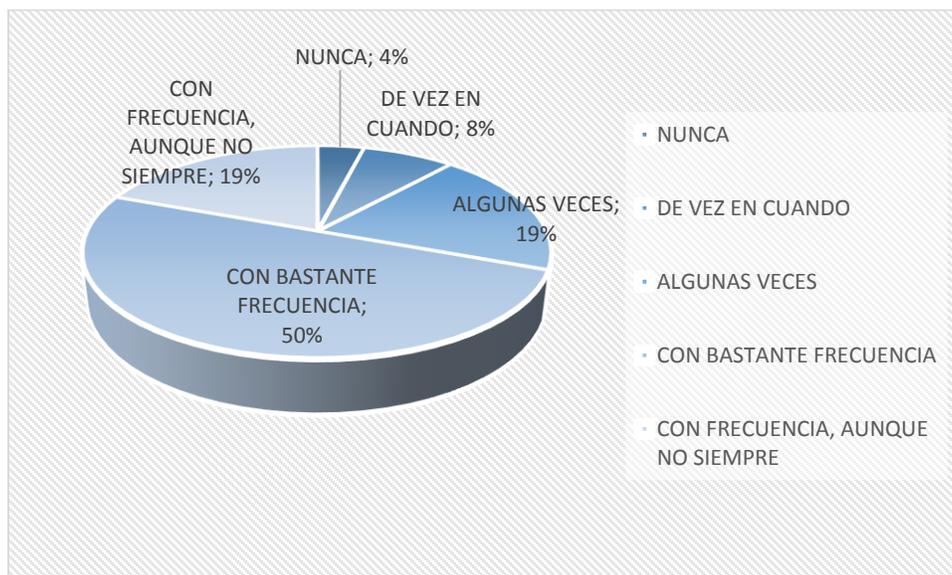
Figura 25



26. Hablo de una visión comprensible del futuro

El 50% de los trabajadores consideran que el Principal de la empresa habla con bastante frecuencia de la visión del futuro de la empresa. Lo que permite enfocar esfuerzos en la consecución de la misma, alineando esfuerzos en pro de la empresa.

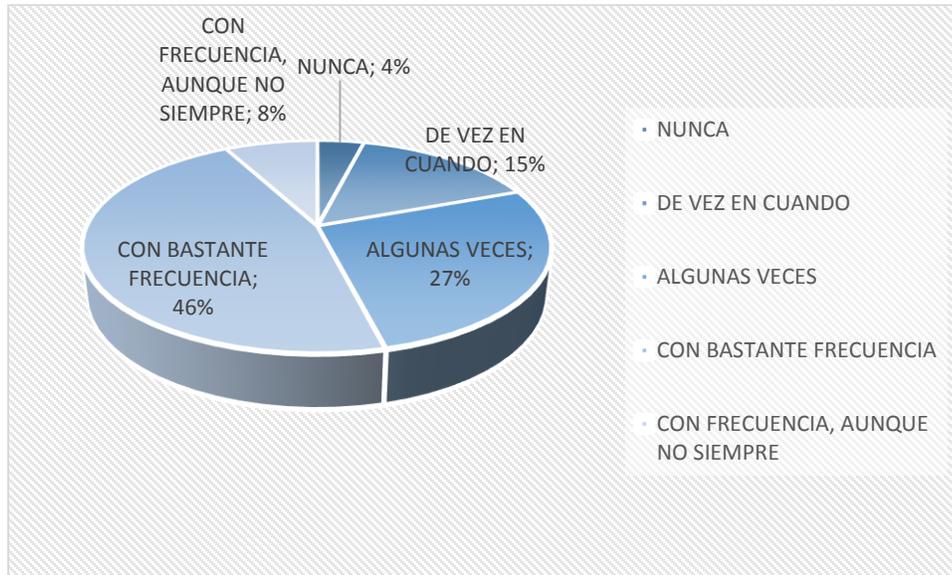
Figura 26



27. Dirijo la atención hacia los fracasos para cumplir las normas

El 46% de los evaluados afirman que con bastante frecuencia el Jefe se enfoca en los fracasos para plasmar las normas y que así se ejecuten.

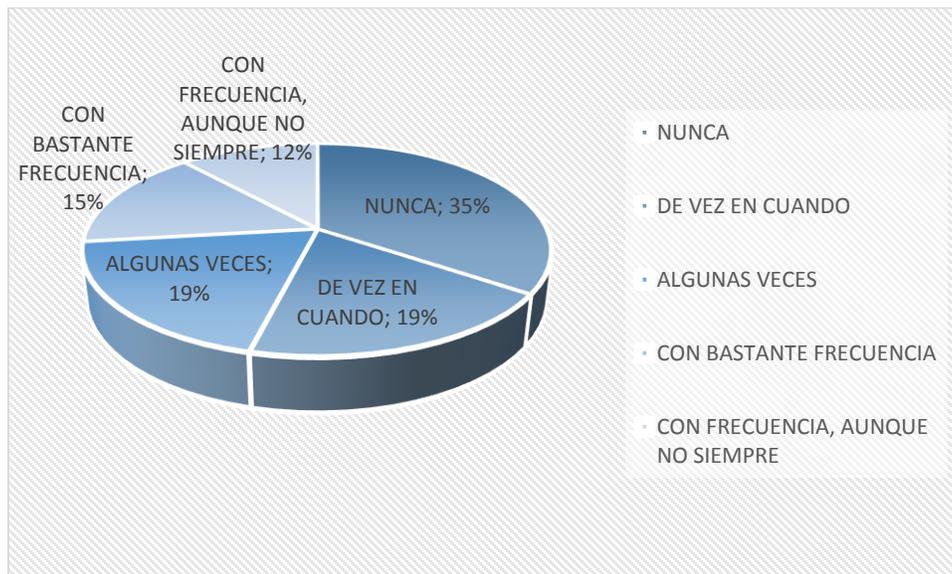
Figura 27



28. Evito tomar decisiones

El 35% de los encuestados consideran que el Jefe nunca evita tomar decisiones, en su posición de líder es imprescindible la toma de decisiones de manera rápida y oportuna.

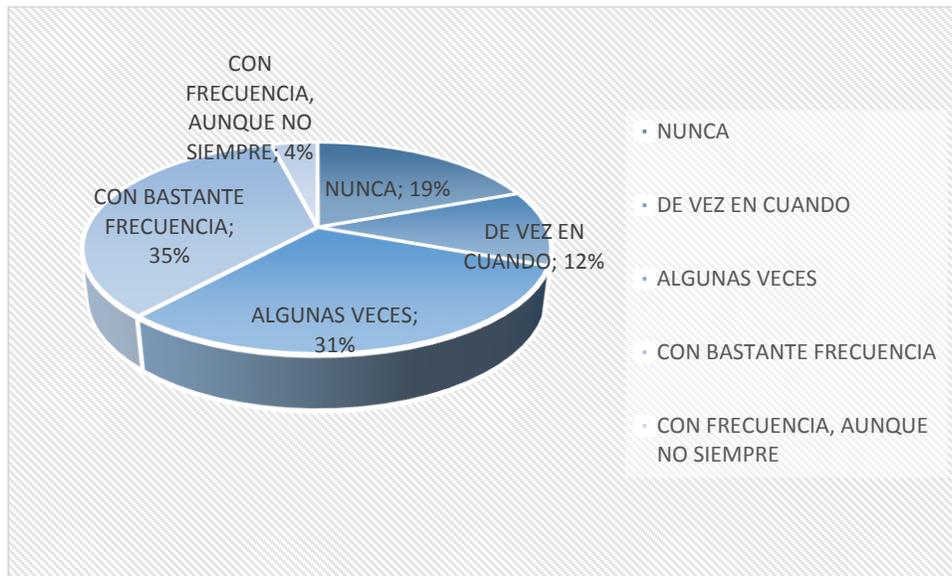
Figura 28



29. Considero a una persona por tener diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que los demás.

El 35% de los colaboradores de esta empresa creen que algunas veces el Jefe siente consideración por mostrar aspiraciones y necesidades distintas a los demás. Es decir conoce las diferencias entre sus trabajadores y encuentra una oportunidad de desarrollo en ellas.

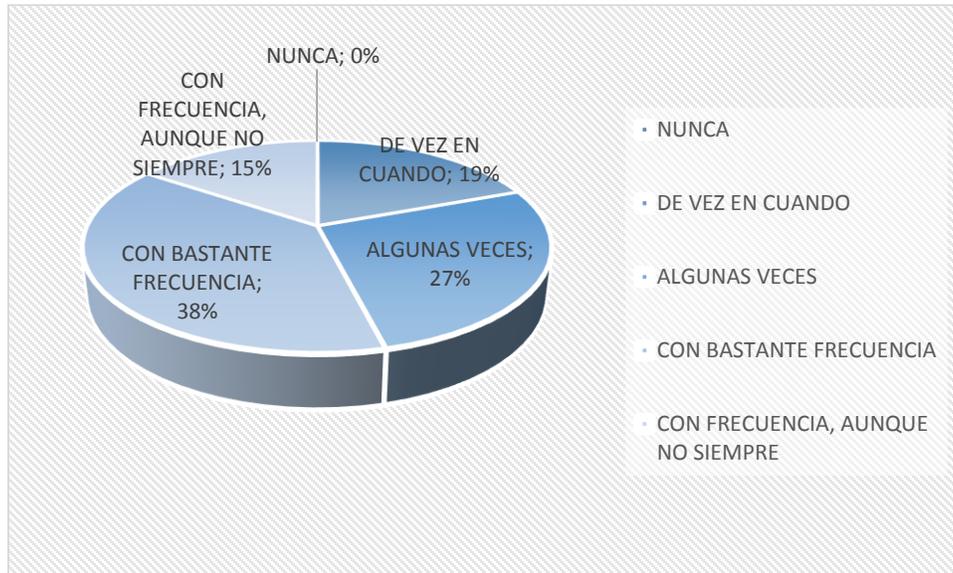
Figura 29



30. Ayudo a otros a ver los problemas desde diferentes ángulos.

El 38% de los colaboradores considera que con bastante frecuencia el Jefe inmediato ayuda a ver los problemas desde diferentes ángulos, si los colaboradores comenten algún tipo de error en el procedimiento ayuda a analizar las diferentes aristas para conseguir una solucionarlo de la mejor manera y de forma objetiva.

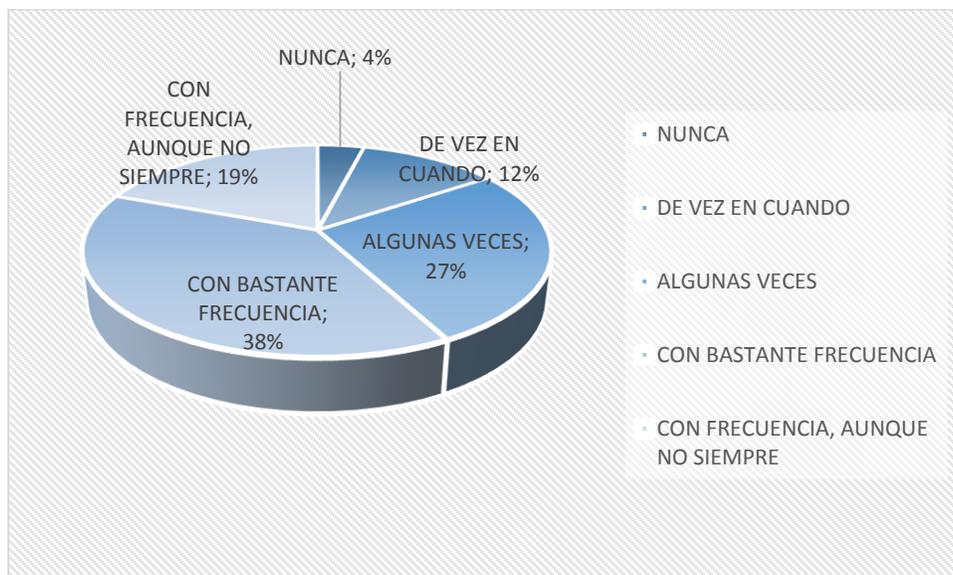
Figura 30



31. Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas

El 38% de los encuestados cree que con bastante frecuencia el Principal de la empresa les ayuda a desarrollar sus fortalezas, lo que contribuye a mejorar el rendimiento de los colaboradores y conseguir las metas propuestas.

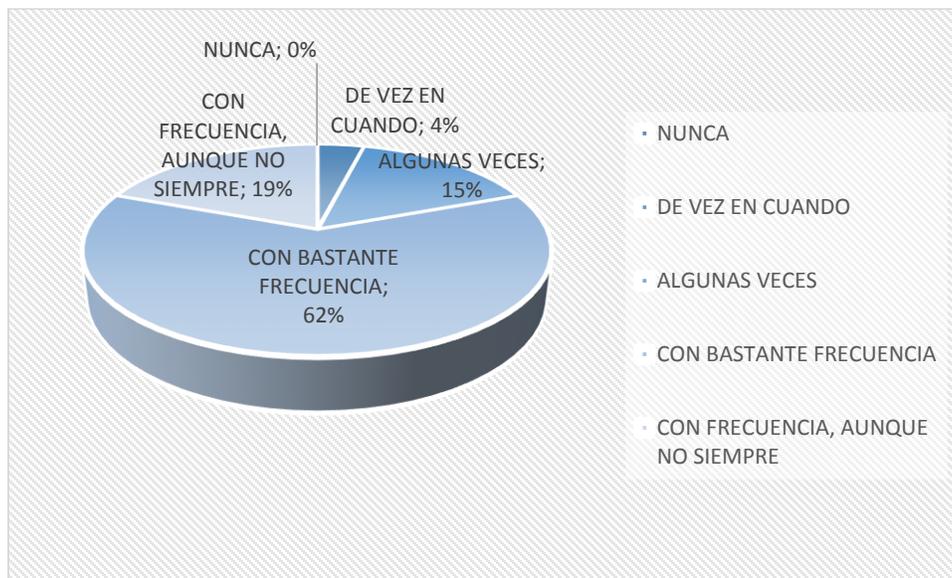
Figura 31



32. Sugiero nuevas formas para completar las tareas

Los encuestados manifestaron que con bastante frecuencia el Jefe inmediato sugiere nuevas maneras de completar las tareas, así lo supo manifestar el 62% de la población participante en esta investigación. Lo que significa cambiar de estrategia si no se cumplen los objetivos.

Figura 32



33. Retraso la respuesta a preguntas urgentes

Algunas veces el Principal aplaza las respuestas a cuestiones urgentes, sería la percepción del 31% de los colaboradores encuestados. Lo que significa que se puede llegar a dar largas al asunto fundamentales para el giro del negocio.

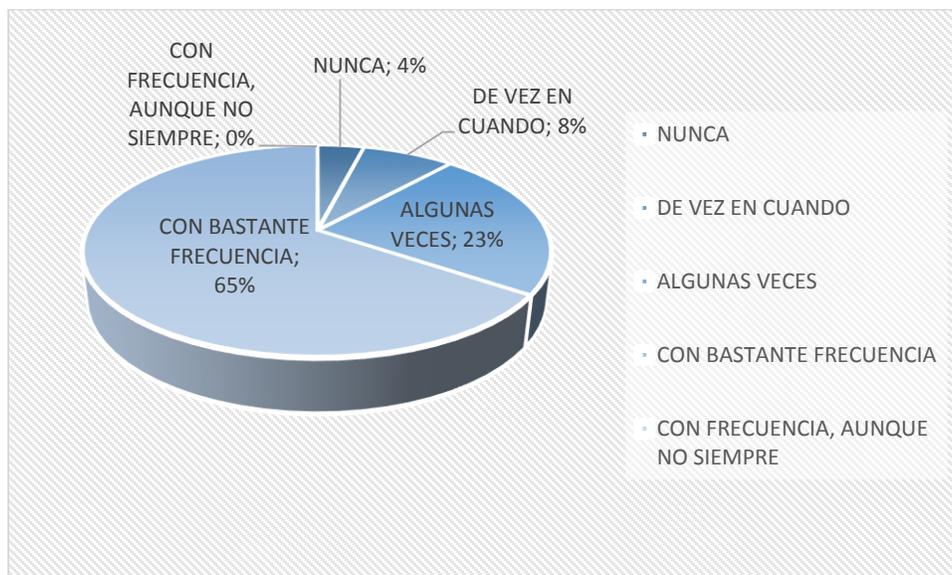
Figura 33



34. Destaco la importancia de tener un sentido colectivo de la misión.

El 65% de los evaluados manifestaron que con bastante frecuencia su Jefe les recuerda la importancia de tener un sentido colectivo de la misión, es decir a que se dedica la empresa, cuál es su razón de ser y hacia donde van.

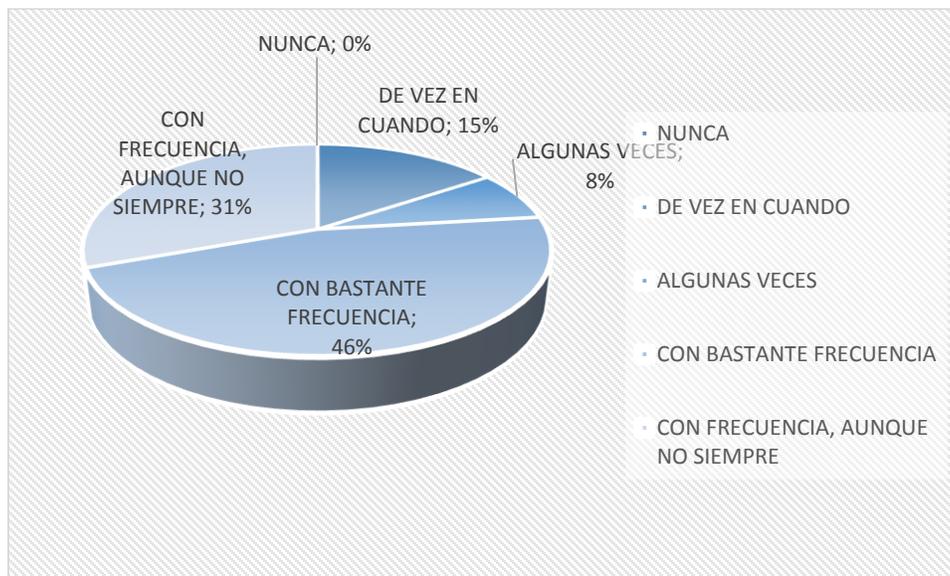
Figura 34



35. Expreso satisfacción cuando los demás cumplen con las expectativas.

El 46% de las personas creen que con bastante frecuencia el Jefe expresa satisfacción cuando los demás cumplen con las expectativas, lo que significa mejorar en el manejo de los incentivos, sean monetarios o reconocimientos intangibles.

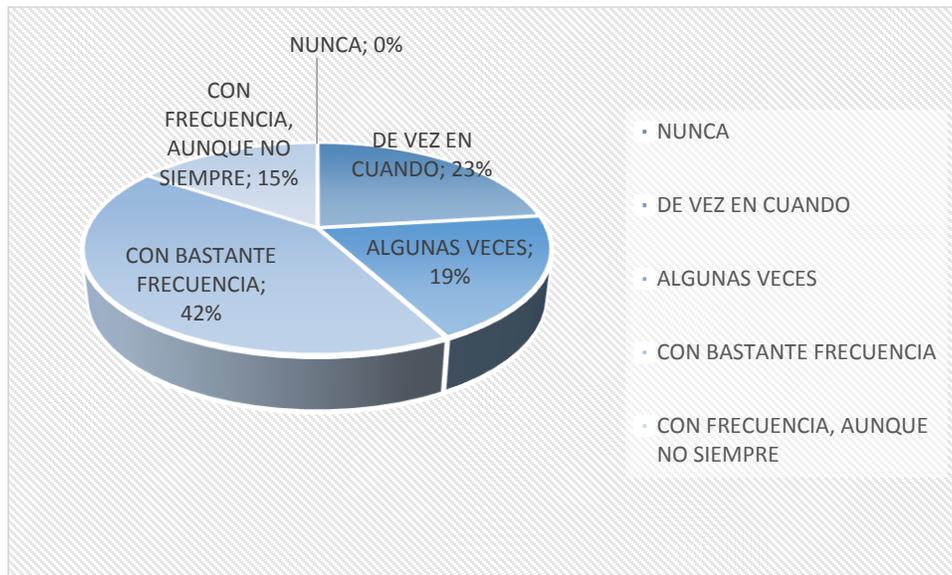
Figura 35



36. Expreso confianza en que se lograrán los objetivos.

El 42% de los colaboradores, cree que con bastante frecuencia el jefe expresa confianza en el grupo y la consecución de los objetivos, punto favorable a la labor del líder ya que muestra seguridad en su equipo de trabajo.

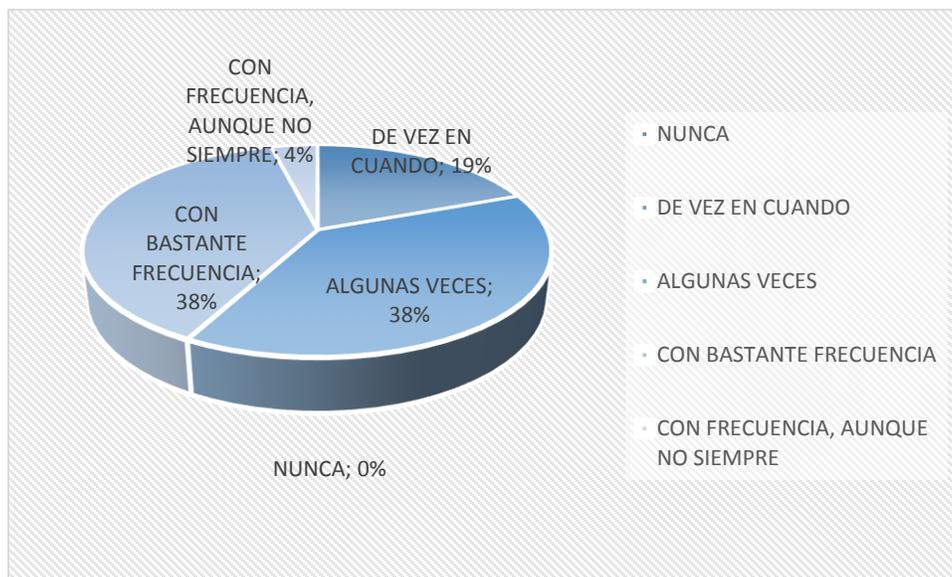
Figura 36



37. Soy eficaz en la satisfacción de las necesidades relacionadas con el trabajo de los demás

El 38% de la población encuestada reconoce que algunas veces el Jefe es enérgico al momento de satisfacer las necesidades de los otros, es decir su capacidad de respuesta no es la esperada y se muestra como una oportunidad de mejora.

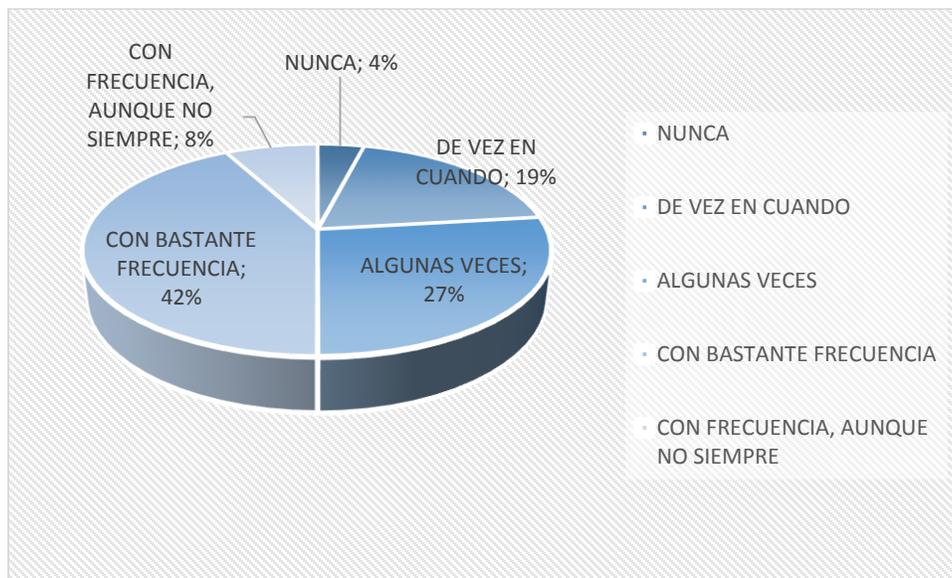
Figura 37



38. Utilizo métodos de dirección que satisfagan.

El 42% de los colaboradores considera que con bastante frecuencia el Jefe utiliza métodos de dirección que satisfagan la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo que ejerce en el grupo de trabajo.

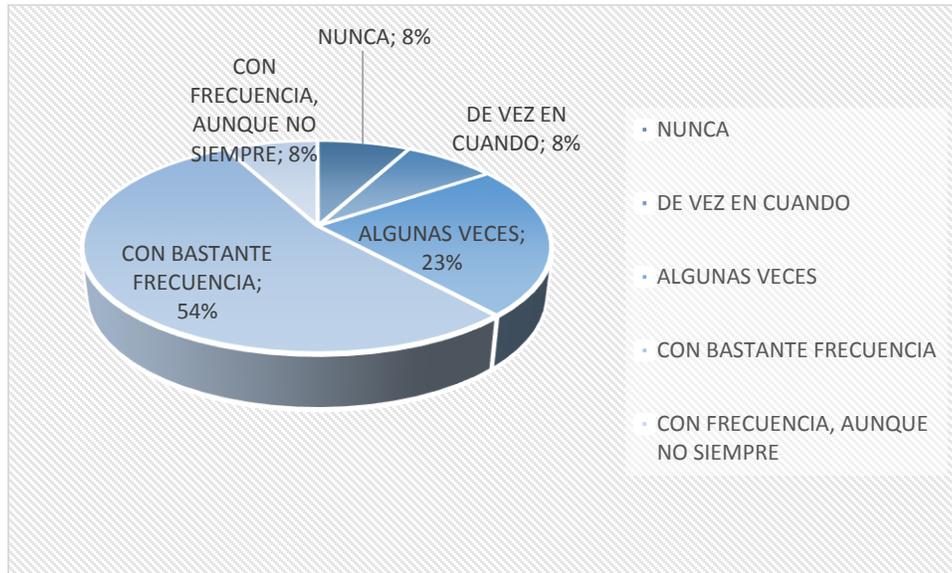
Figura 38



39. Consigo que otros hagan más de lo que espero de ellos.

El 54% de los trabajadores encuestados, manifiestan que con bastante frecuencia el jefe ejerce su liderazgo para motivar a sus empleados a cumplir con actividades empresariales y que requieran el compromiso y excelencia de los trabajadores.

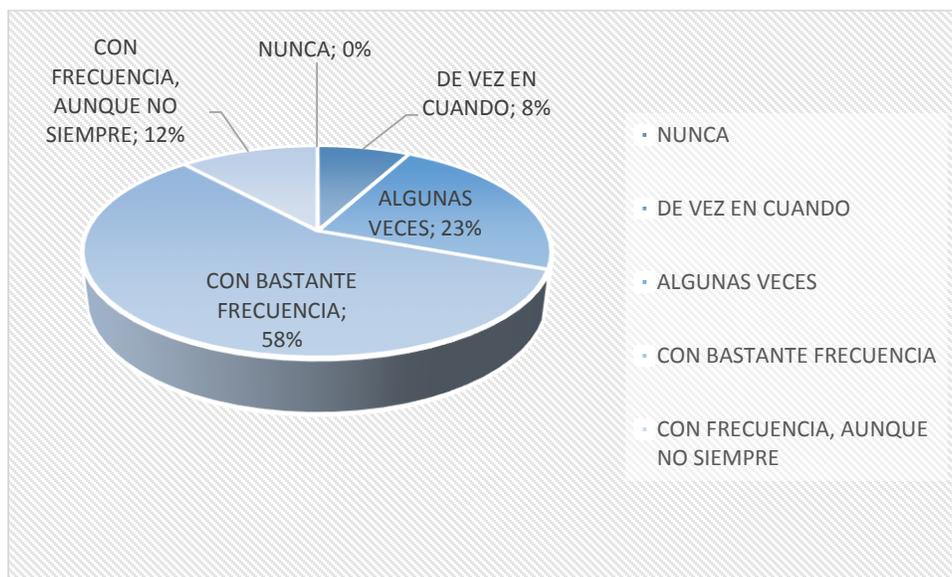
Figura 39



40. Soy eficaz en la representación de los demás a la autoridad superior

El 58% considera que su jefe puede llegar a representarlos de excelente manera frente a otra persona de rango superior a la de su Jefe. Lo que genera confianza y respaldo en los trabajadores de la empresa ya que se sienten representados.

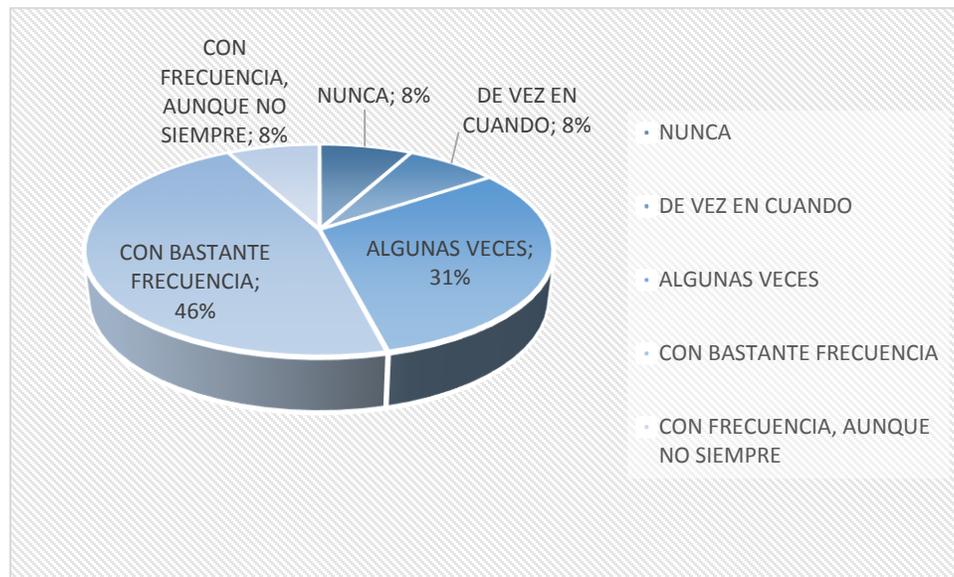
Figura 40



41. Trabajo con los demás de una manera satisfactoria

El 46% de los trabajadores de esta empresa considera que con bastante frecuencia el Jefe logra trabajar en equipo de manera placentera, lo que ayuda a fortalecer los grupos de trabajo y cohesionarlos.

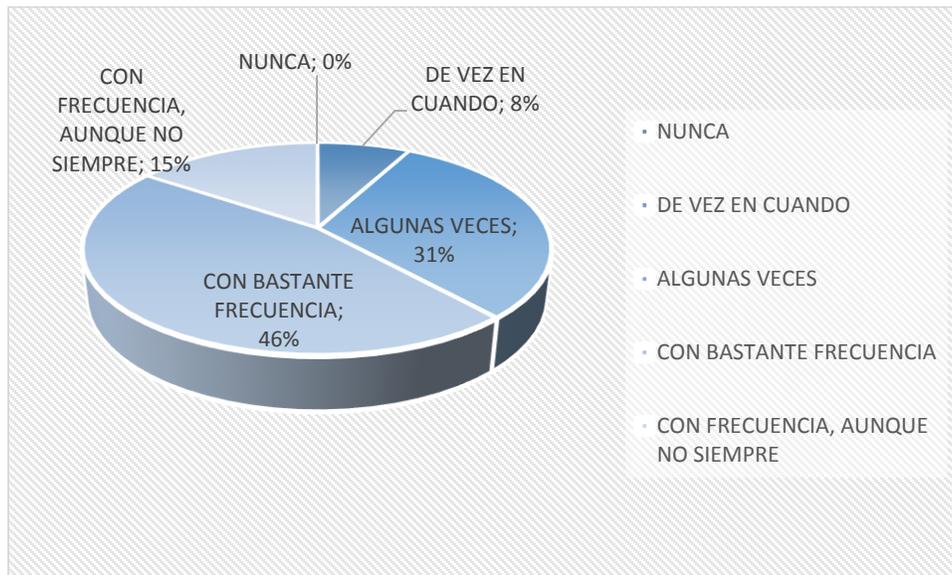
Figura 41



42. Aumento o motivo el deseo de los demás para tener éxito.

La motivación para tener éxito se repite con bastante frecuencia, según el 46% de la población evaluada. Es decir el jefe busca constantemente mantener a su equipo motivado para conseguir las metas.

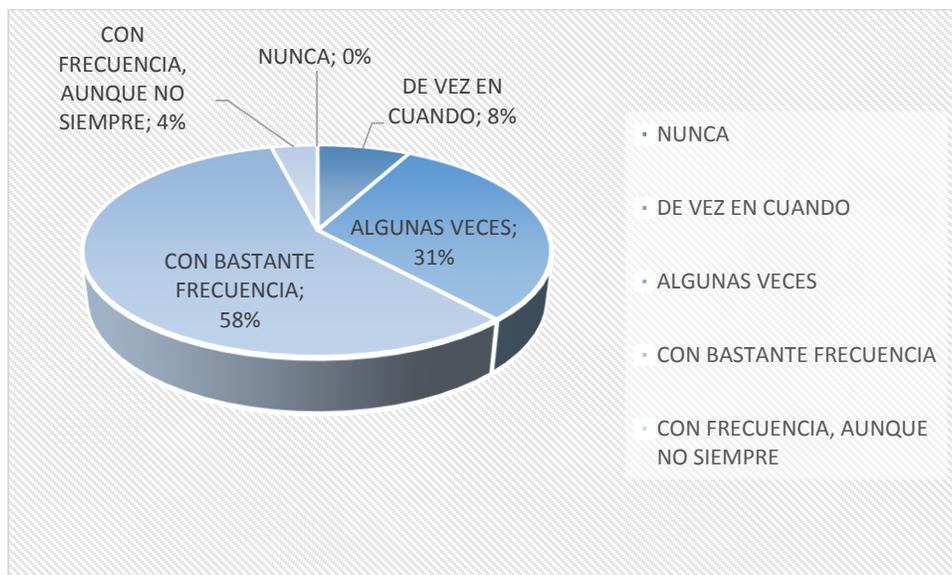
Figura 42



43. Soy eficaz en el cumplimiento de los requerimientos organizacionales.

El 58% de los colaboradores evaluados consideran que con bastante frecuencia su Jefe es enérgico en el cumplimiento de los requerimientos empresariales, es decir procura cumplir con lo asignado y que el desempeño de la organización sea el esperado.

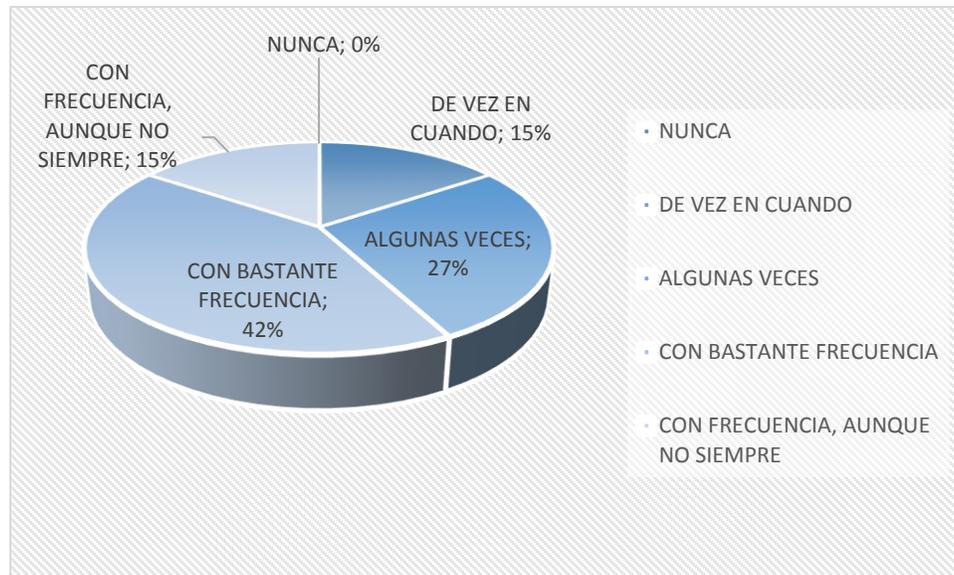
Figura 43



44. Incremento la voluntad de los otros a esforzarse más.

Con bastante frecuencia el Jefe incrementa la motivación para que los colaboradores se esfuercen más, esta fue la percepción del 42% de los evaluados en este estudio, es decir el trabajo motivacional por parte del principal es un punto que considera importante para el desarrollo integral de la organización.

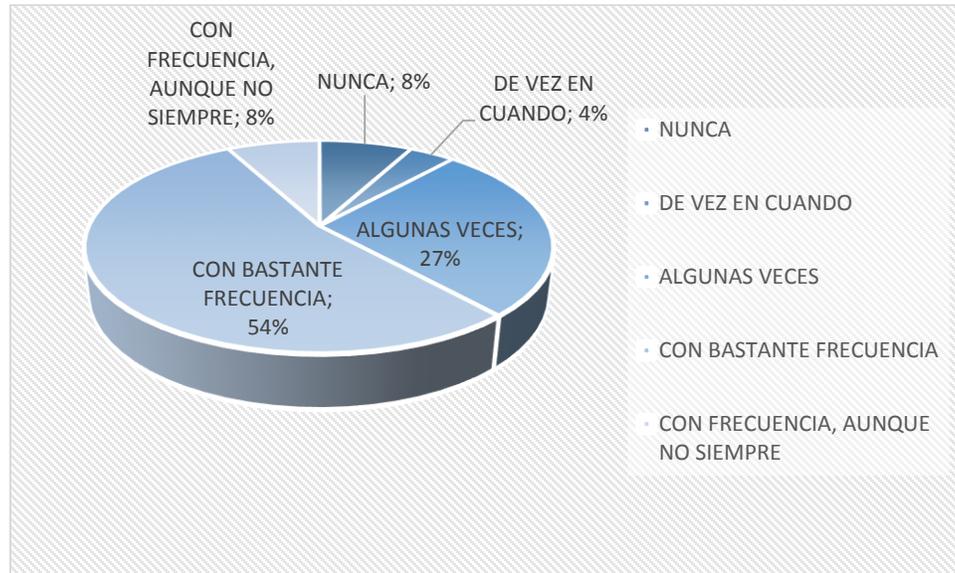
Figura 44



45. Dirijo un grupo de manera eficaz.

El 54% de la población evaluada considera que con bastante frecuencia el Jefe es eficaz a la hora de manifestar sus dotes de liderazgo.

Figura 45



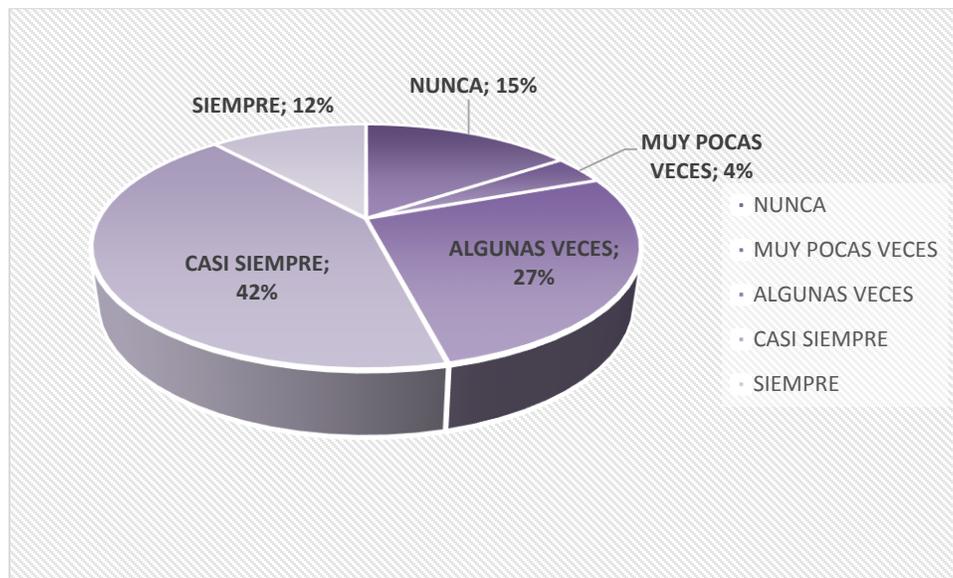
INTERPRETACION CLIMA ORGANIZACIONAL

La guía utilizada para evaluar este tema agrupa 5 ítems, es decir cada grupo de ítems, mide una categoría específica del clima organizacional.

- Relación del sujeto con el grupo de trabajo

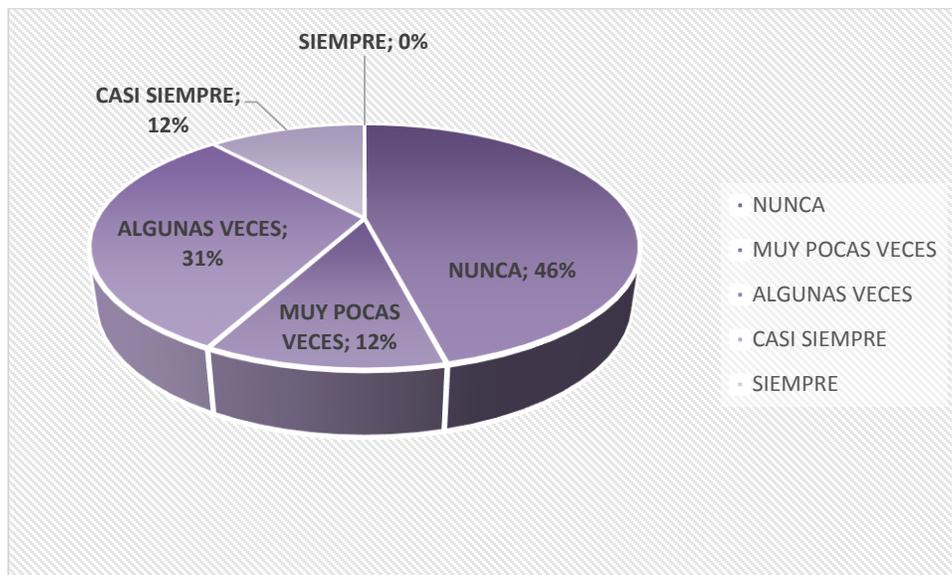
1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones

Figura 46



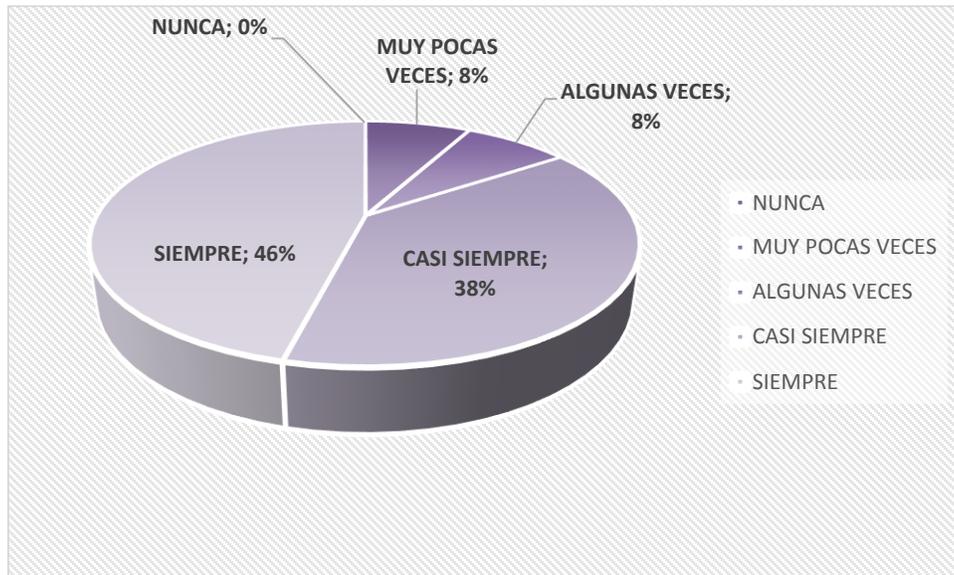
2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo.

Figura 47



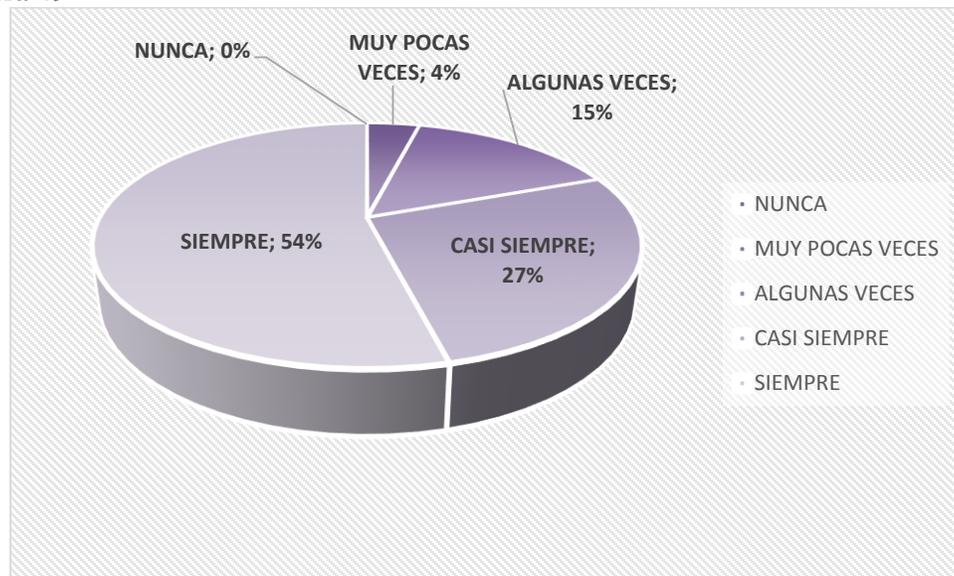
3. los miembros del grupo son distantes conmigo.

Figura 48



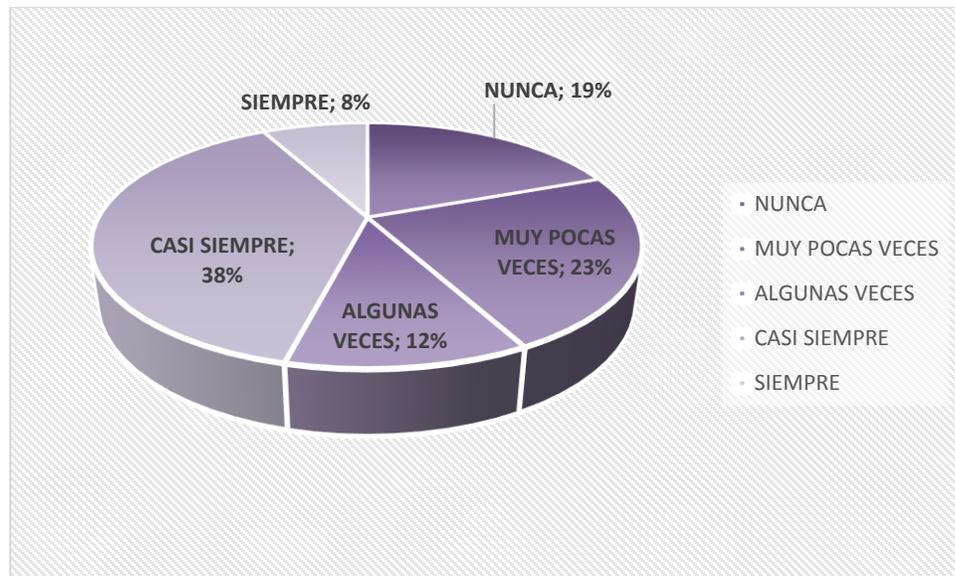
4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.

Figura 49



5. El grupo de trabajo valora mis aportes.

Figura 50

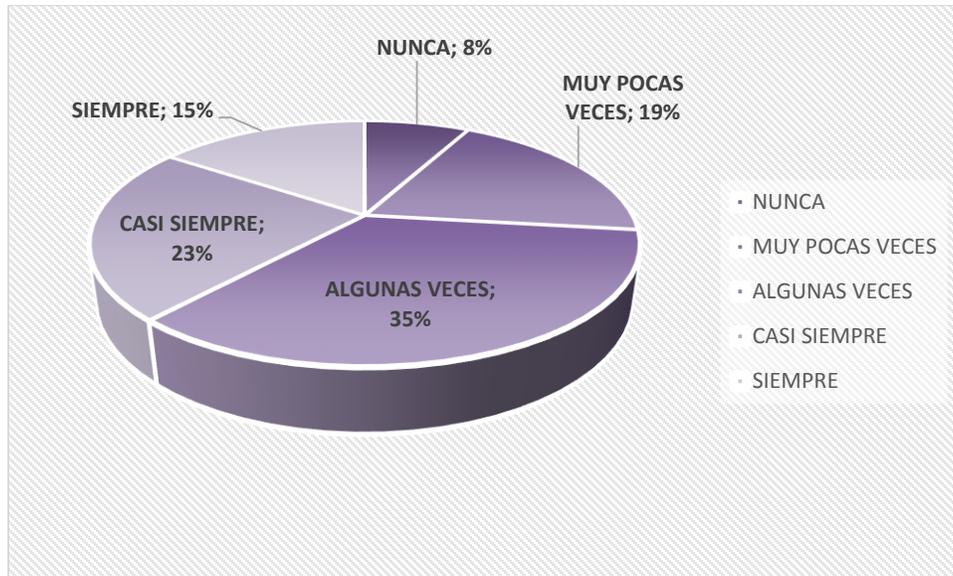


Como interpretación de este primer conjunto de ítems que evalúa el posicionamiento del sujeto frente al grupo, podemos observar que el grupo no está cohesionado y unido. Nos supieron manifestar, durante el focus group, que realizar actividades de integración que favorezcan la unión como grupo sería importante para mejorar el clima organizacional. Adicionalmente consideran que están fragmentados y que no trabajan en equipo entre dependencias.

- Percepción sobre el estilo de dirección por parte del Jefe.

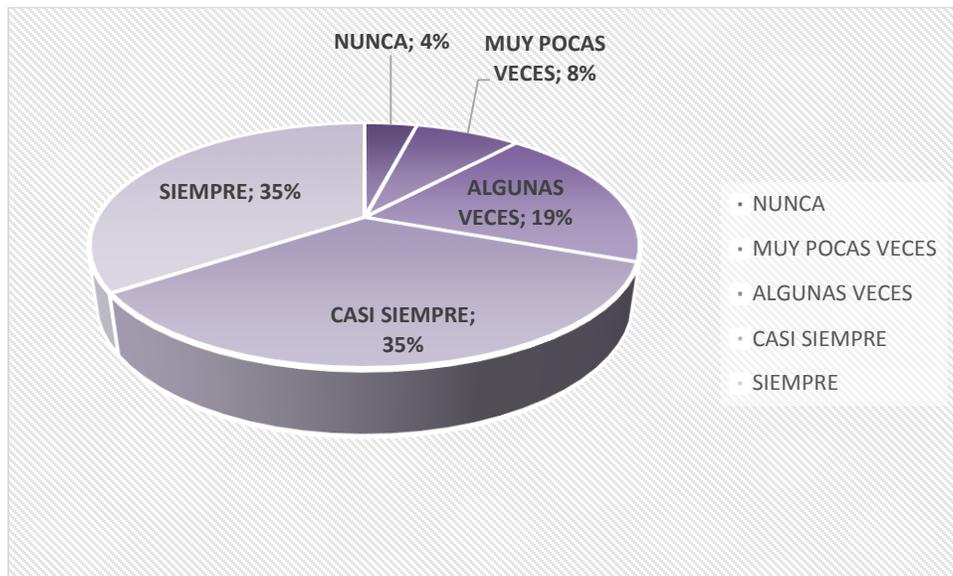
6. Mi Jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.

Figura 51



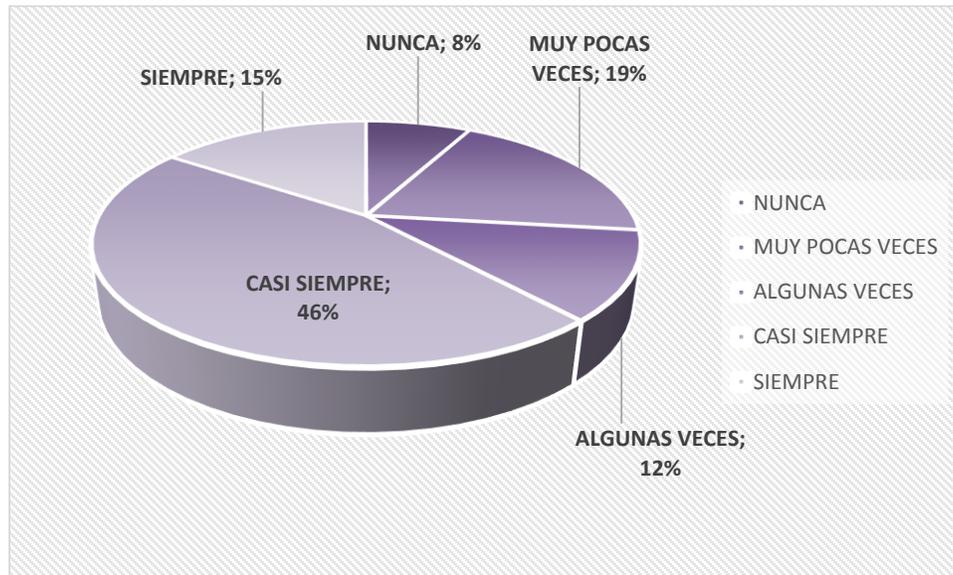
7. El jefe es mal educado.

Figura 52



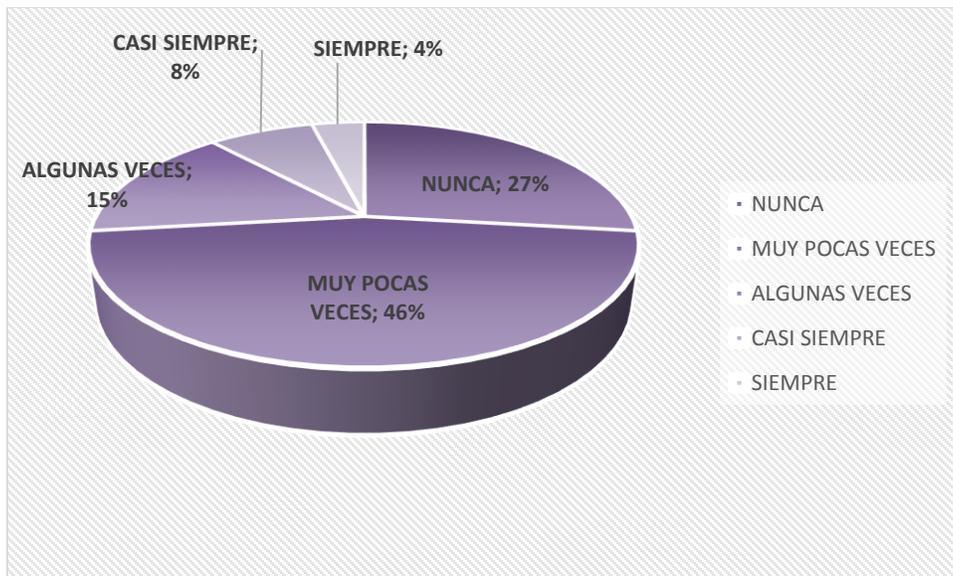
8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.

Figura 53



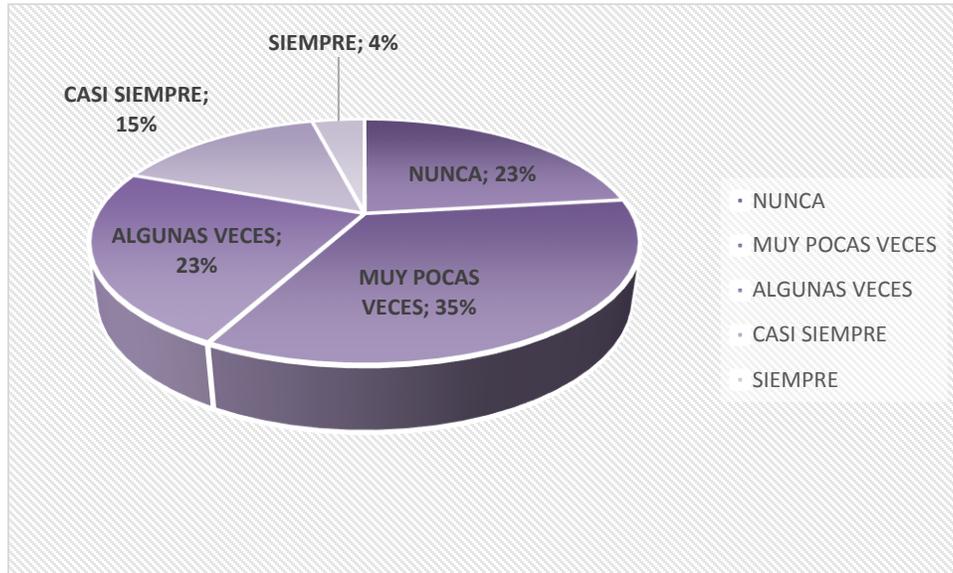
9. Las órdenes impartidas por el Jefe son arbitrarias.

Figura 54



10. El Jefe desconfía del grupo de trabajo.

Figura 55

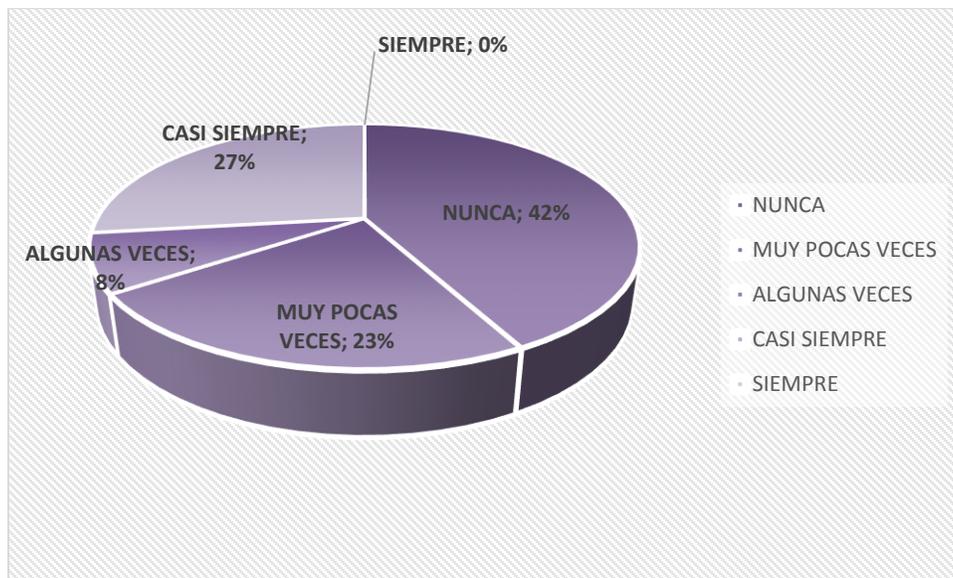


La percepción global de los miembros del grupo sobre el estilo de dirección no fue favorable, consideran que la atmosfera alrededor es de desconfianza. El trato hacia ellos no está basado en el respeto, y las decisiones tomadas por el principal son arbitrarias, donde pocas veces se considera la opinión grupal. Consideran que no es un ambiente propicia de trabajo pues su jefe es déspota y descortés.

- Beneficios empresariales y remuneración justa.

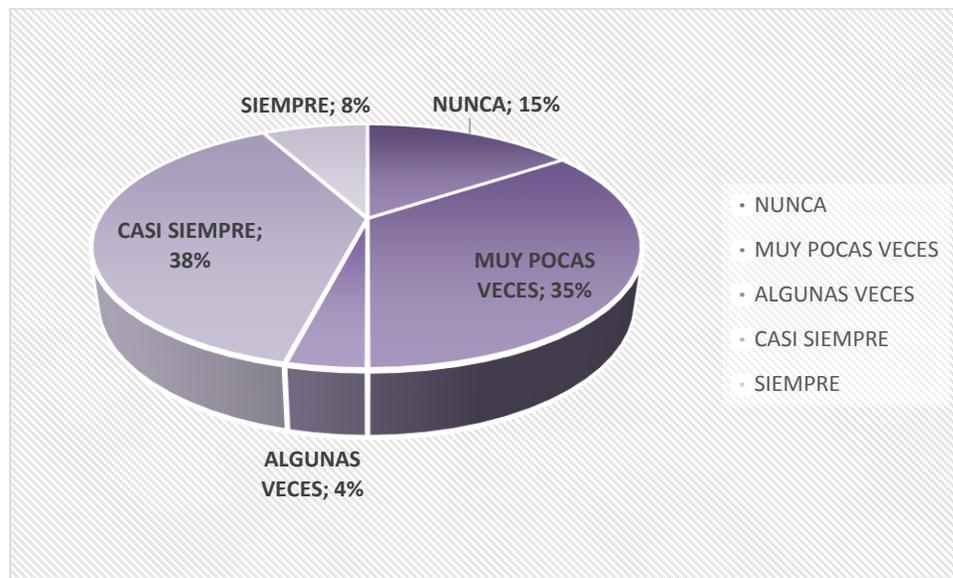
11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

Figura 56



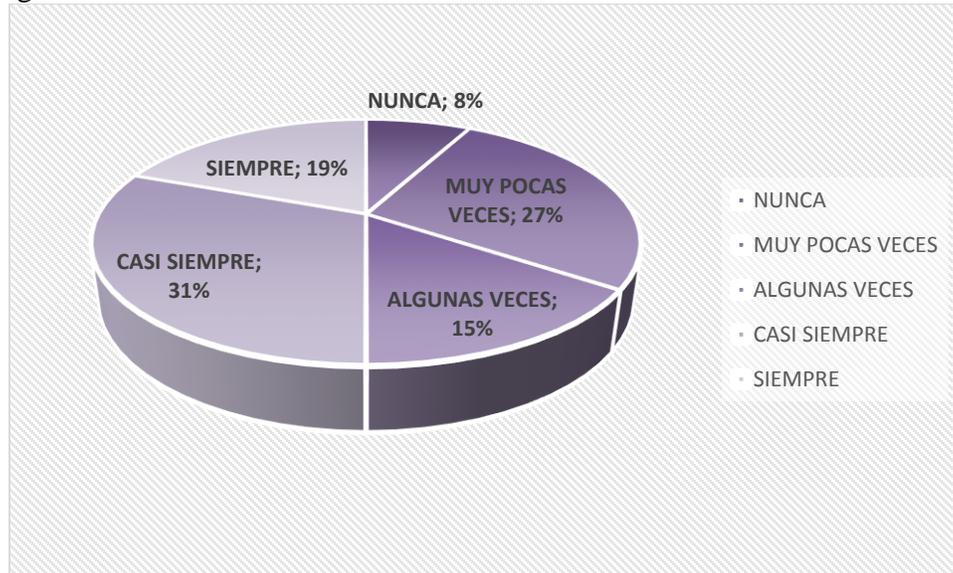
12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.

Figura 57



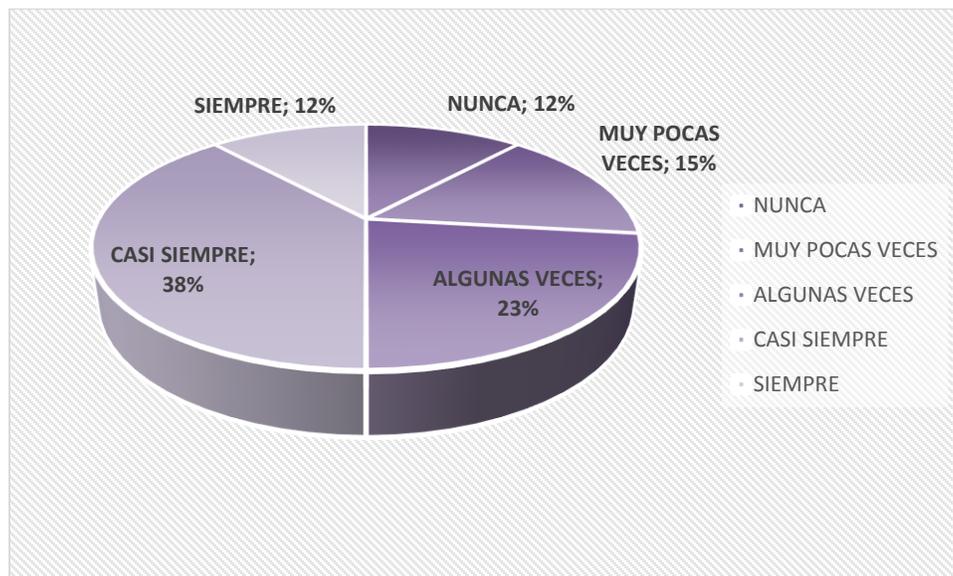
13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.

Figura 58



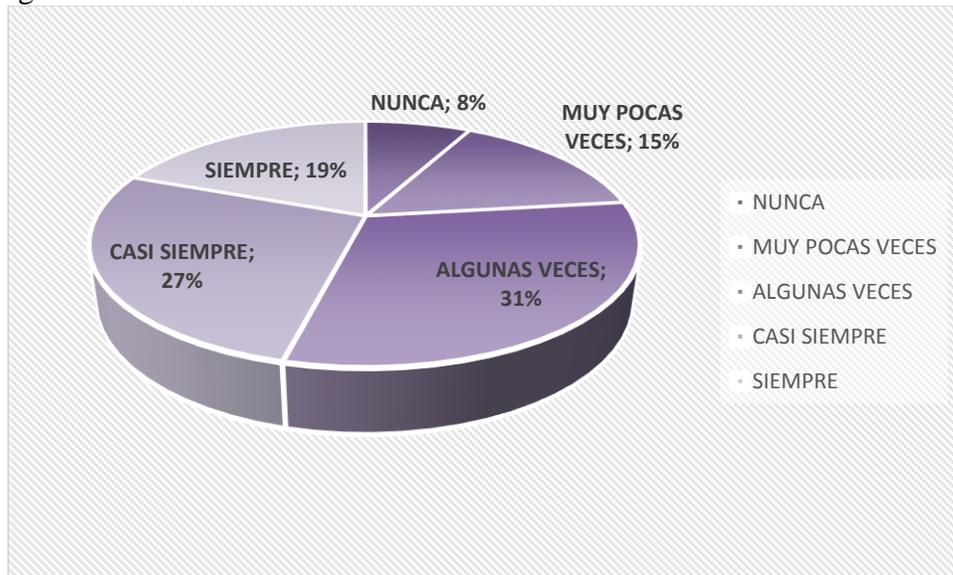
14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.

Figura 59



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

Figura 60

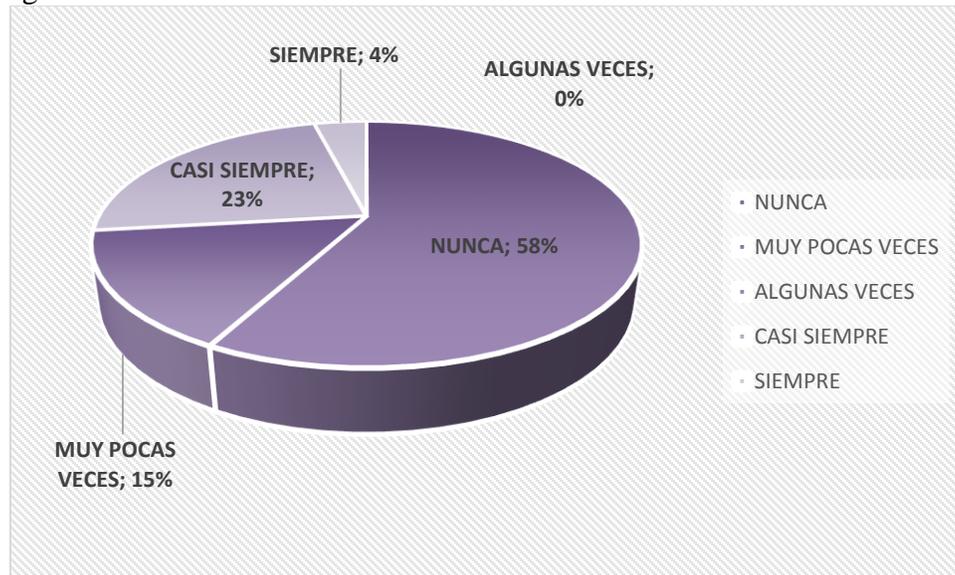


Este grupo de ítems evalúa el conocimiento de los trabajadores sobre los beneficios que promete la empresa. La mayoría de la población evaluada no entiende y no conoce los socorros o incentivos, además de considerarlos poco atractivos y no justos. Consideran que los beneficios en cuanto a salud, algunas veces son deficientes y la remuneración salarial no es muy atractiva. Creen que se debería evaluar el porcentaje de comisión ya que con la remuneración actual no se premia el esfuerzo ni el cumplimiento de las metas.

- Sentido de orgullo y pertenencia.

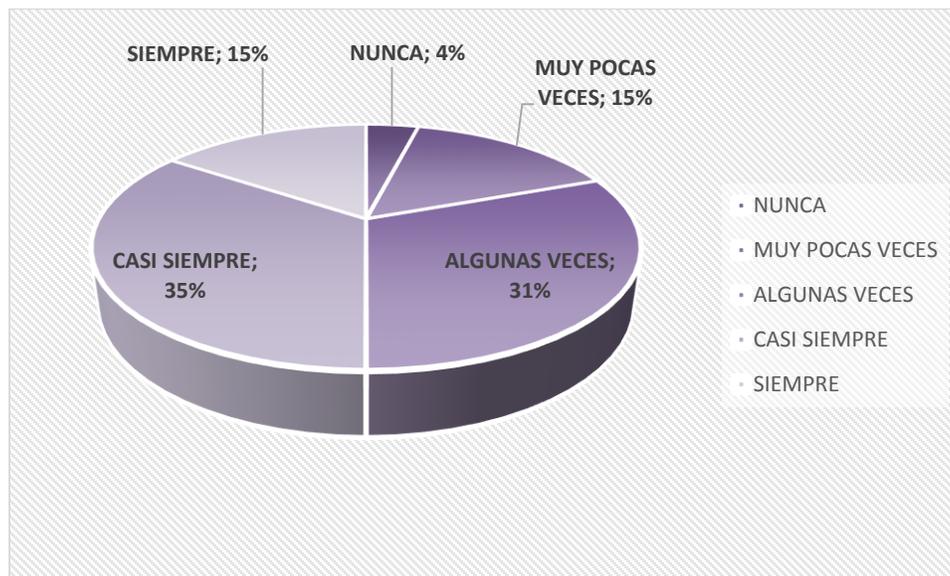
16. Realmente me interesa el futuro de la empresa.

Figura 61



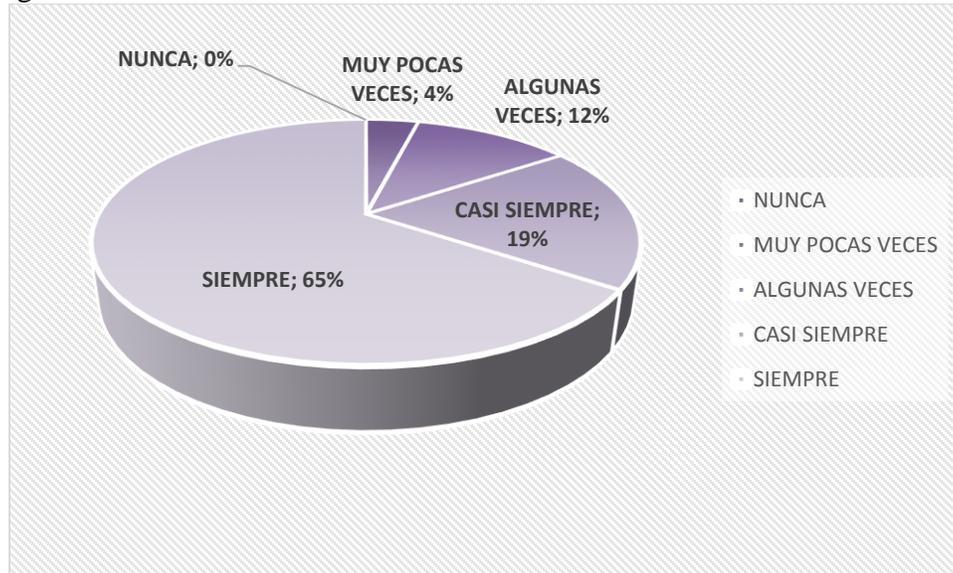
17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.

Figura 62



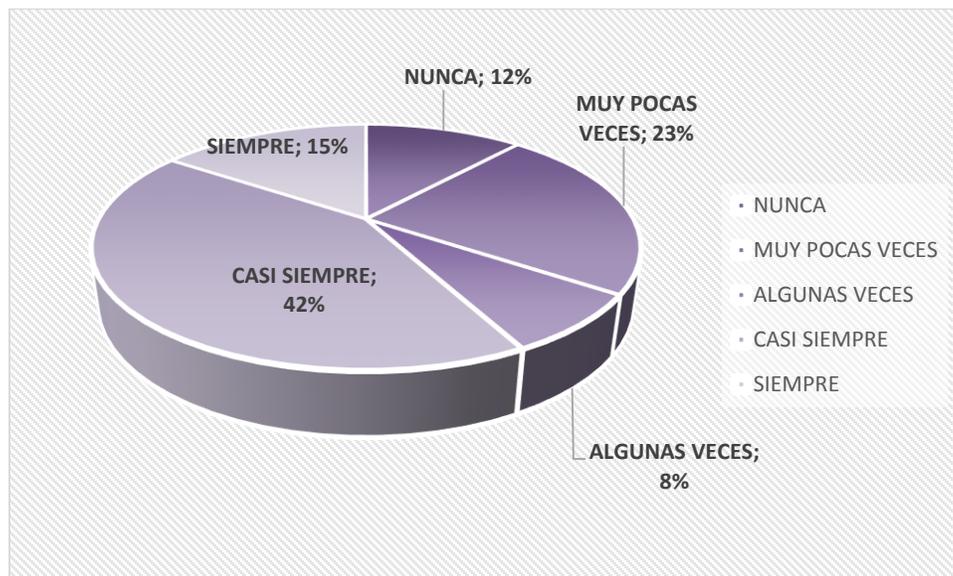
18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.

Figura 63



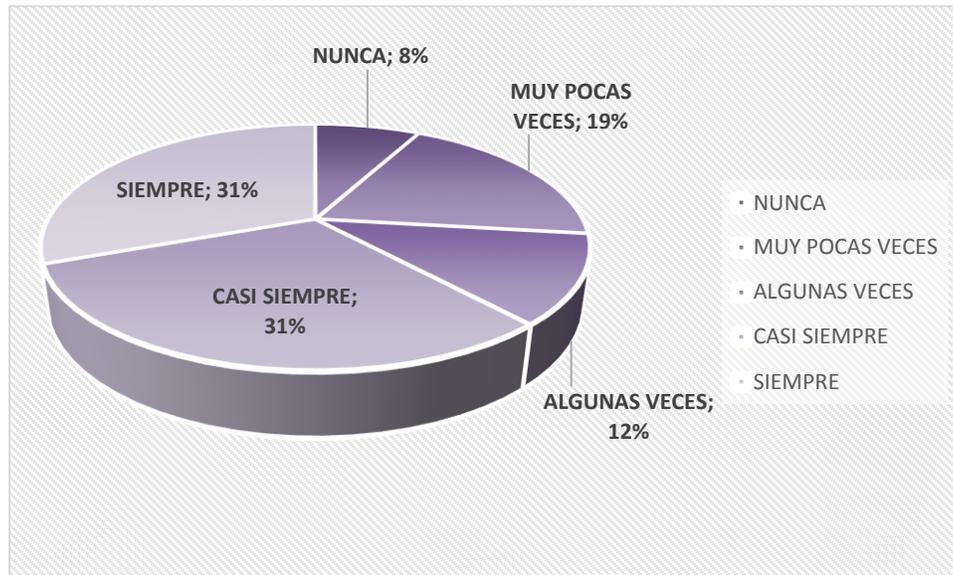
19. Sin remuneración no trabajo horas extras.

Figura 64



20. Sería más feliz en otra empresa.

Figura 65

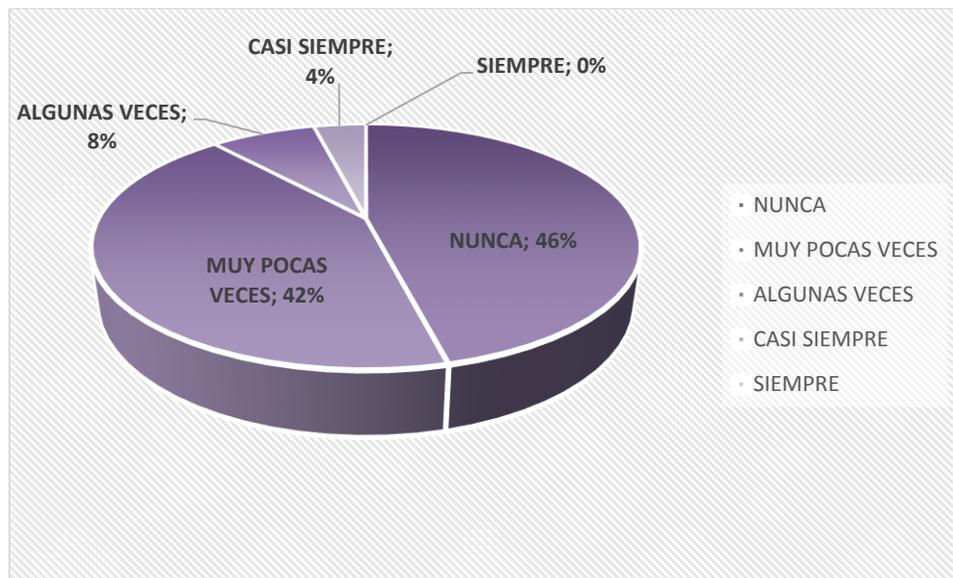


Estos ítems consideran el sentido de orgullo y empoderamiento de los trabajadores hacia la empresa. Aquí podemos observar que los colaboradores no sienten interés por el futuro de la misma, algunas veces recomiendan el lugar como un sitio para trabajar, no sienten orgullo por la compañía donde trabajan, no existe un compromiso real con la organización es decir si no hay pago de horas extras ellos no trabajan y consideran que serían más felices trabajando en otro lugar. Como se puede ver el descontento es alto y esto repercute directamente sobre el clima de trabajo ya que crea una atmosfera de fastidio hacia la empresa.

- Sitio adecuado de trabajo

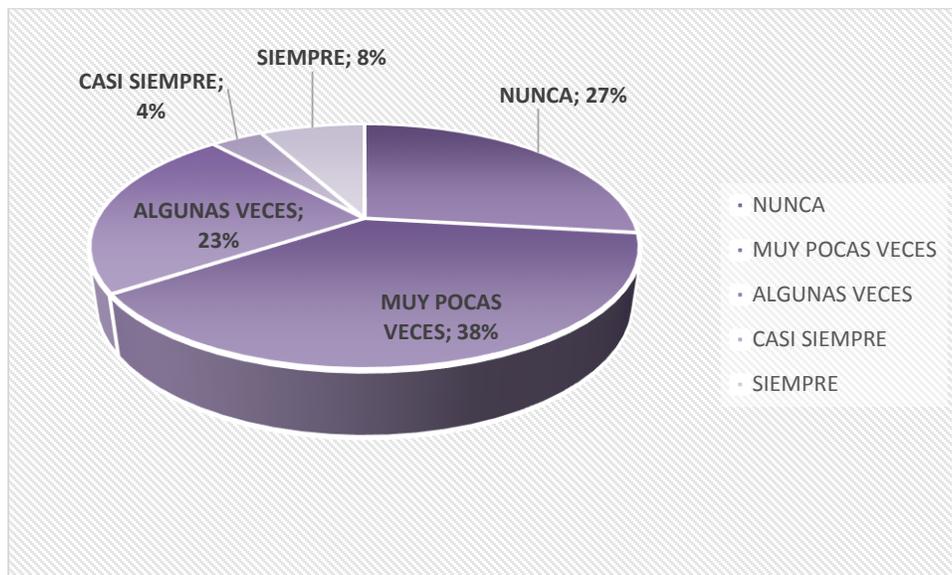
21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.

Figura 66



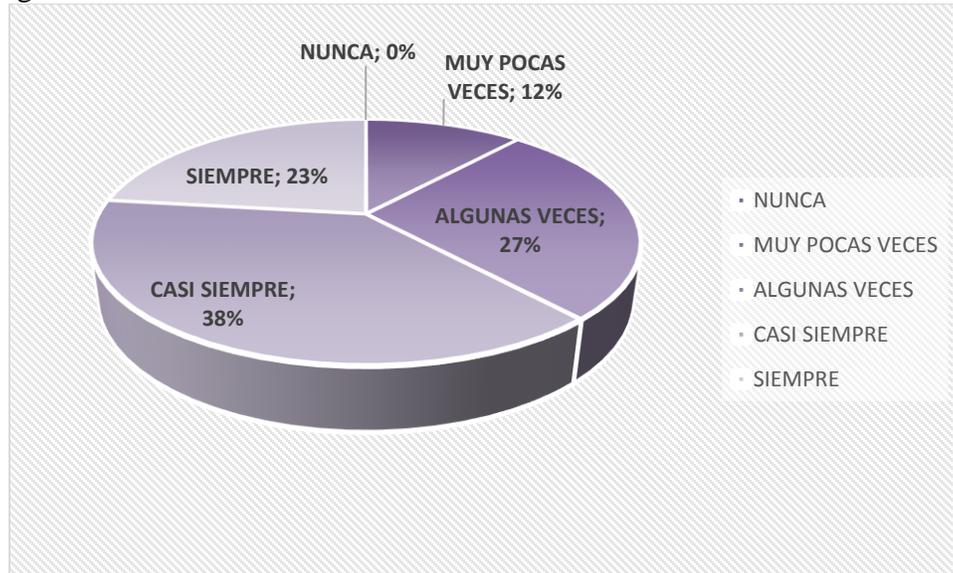
22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.

Figura 67



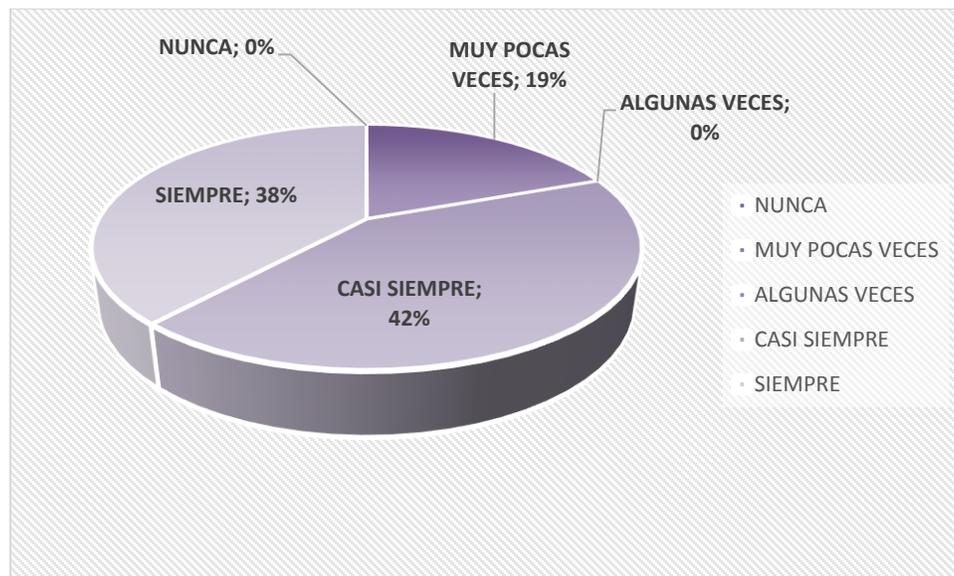
23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.

Figura 68



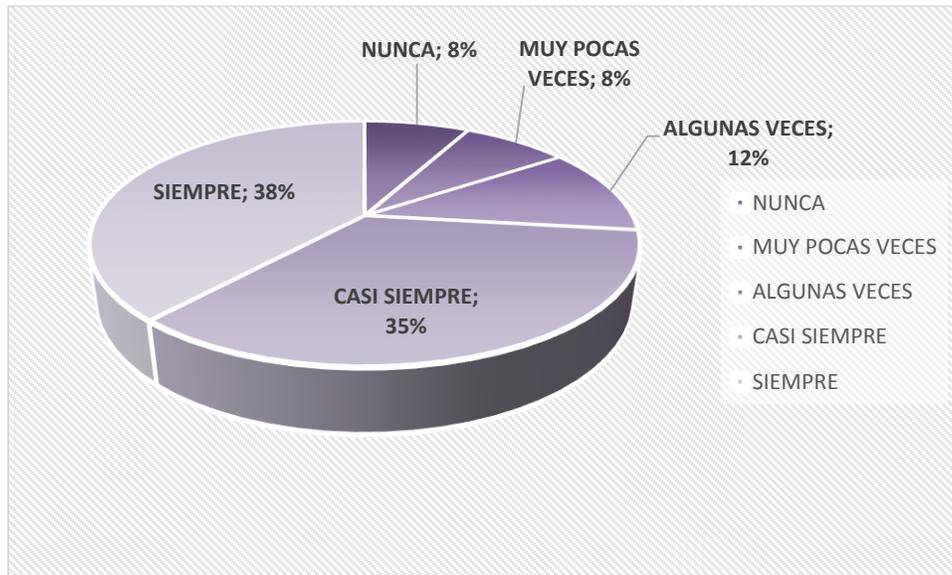
24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.

Figura 69



25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.

Figura 70

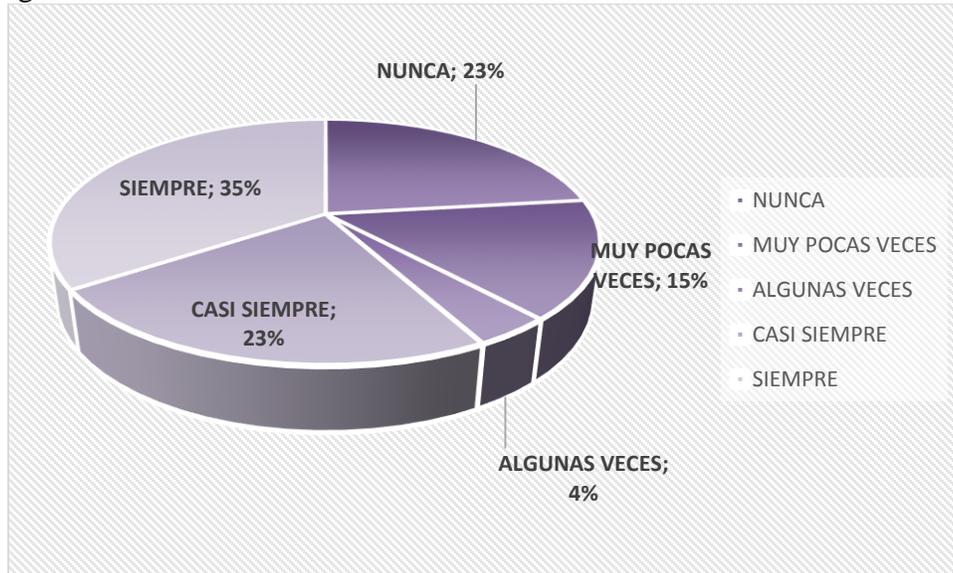


Parte de un clima organizacional adecuado es contar con el espacio físico adecuado que brinde las comodidades para desarrollar las tareas de la mejor manera. La mayoría de los colaboradores encuestados consideran que no cuentan con el espacio de trabajo adecuado, el ambiente físico y la iluminación no son propicios, casi siempre el entorno de trabajo dificulta el desarrollo de los trabajadores, obtener información relevante para la realización adecuada del trabajo casi siempre es difícil de obtener.

- Estabilidad laboral

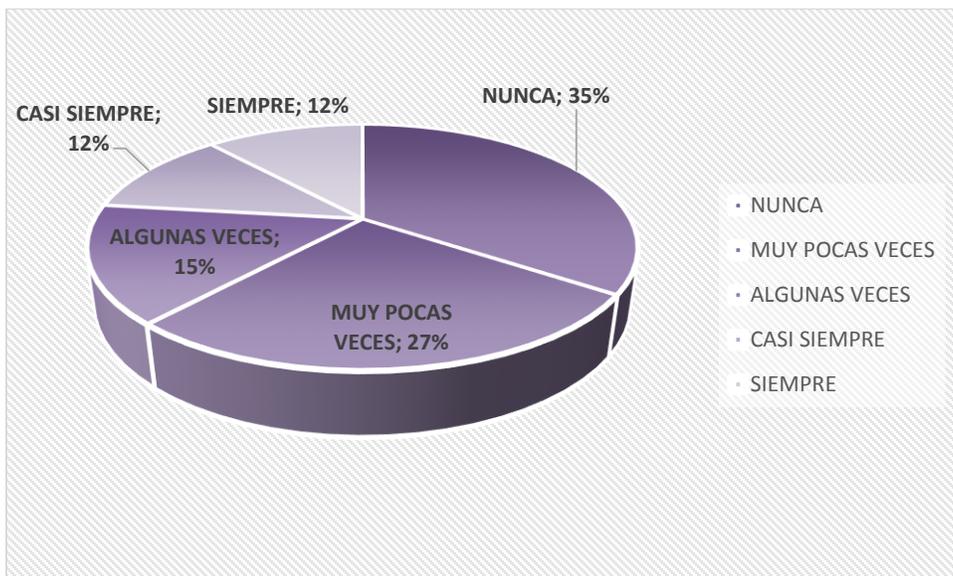
26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.

Figura 71



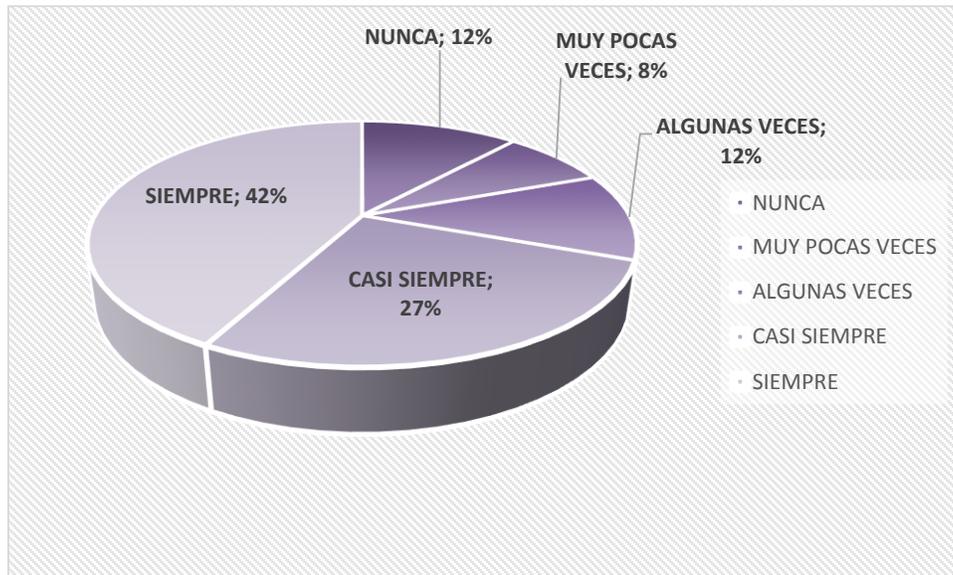
27. La empresa brinda estabilidad laboral.

Figura 72



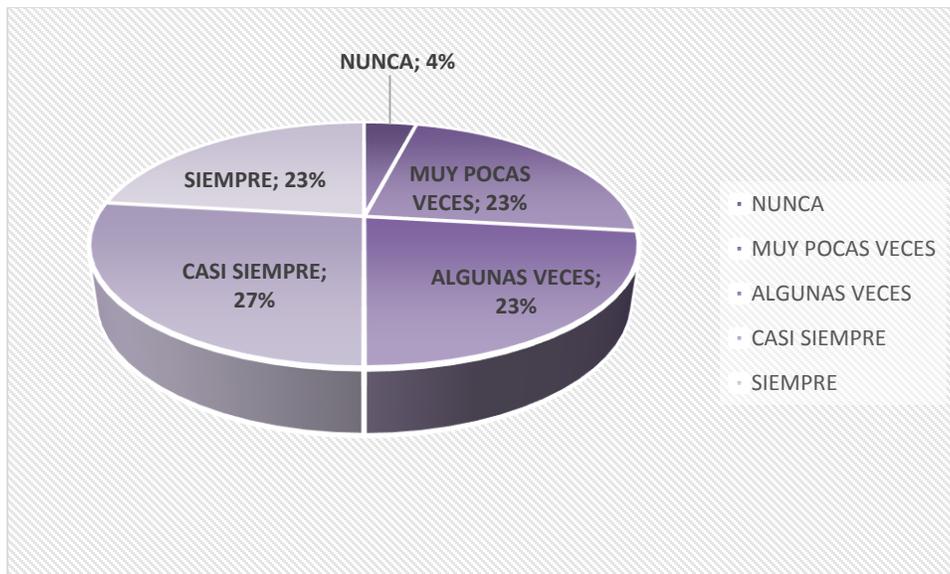
28. La empresa contrata personal temporal.

Figura 73



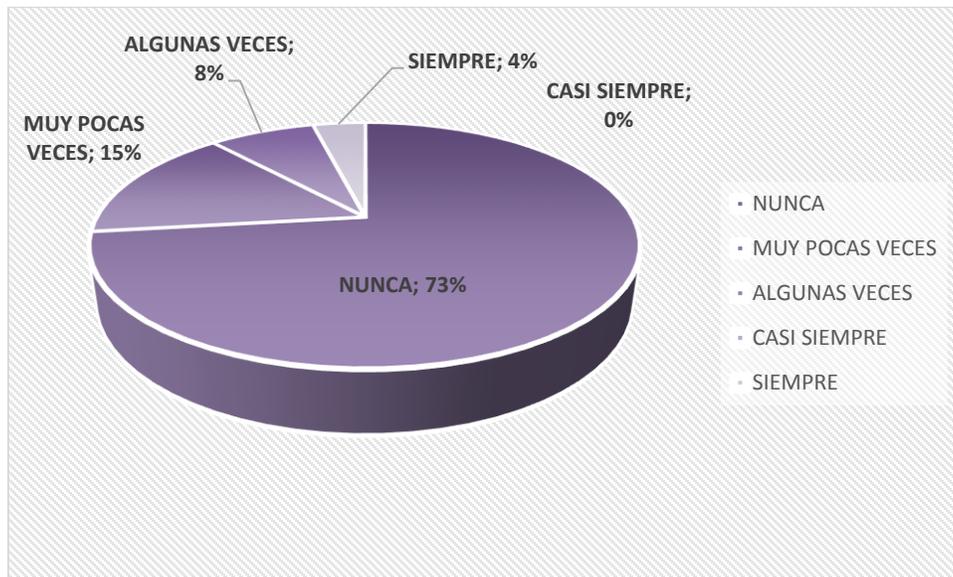
29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.

Figura 74



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

Figura 75

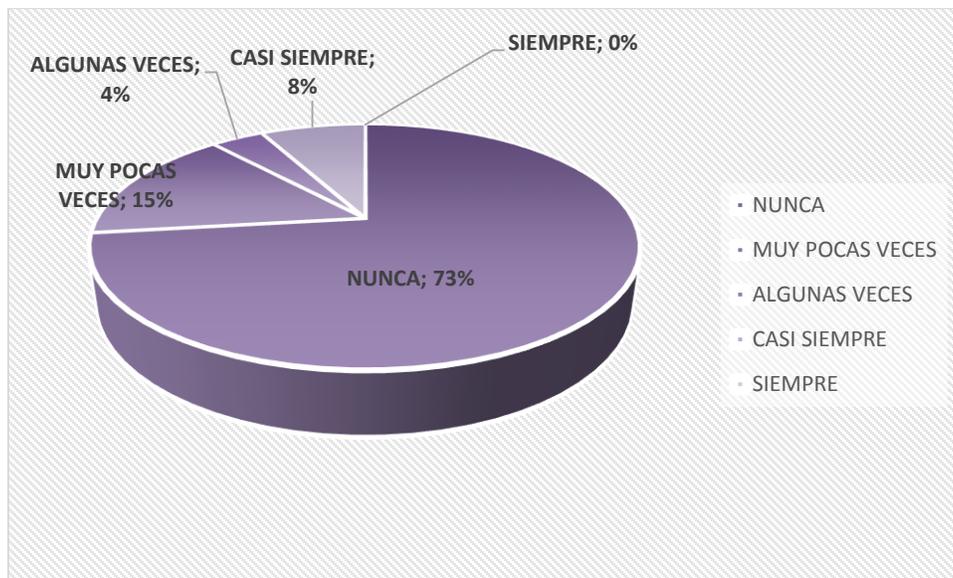


Este conjunto de ítems evalúa la estabilidad laboral que brinda la organización, los trabajadores consideran que casi siempre existen despidos por bajo desempeño, la estabilidad laboral no es la adecuada, siempre se contrata personal temporal, los colaboradores consideran que existen preferencias hacia ciertas personas, y que nunca el desempeño es un factor determinante al momento de asegurar la permanencia de alguien dentro de la empresa. En el focus group manifestaron que existe un grupo de trabajadores con preferencias sobre los otros lo que incomoda a los demás y causa un ambiente de competitividad desfavorable.

- Metas claras

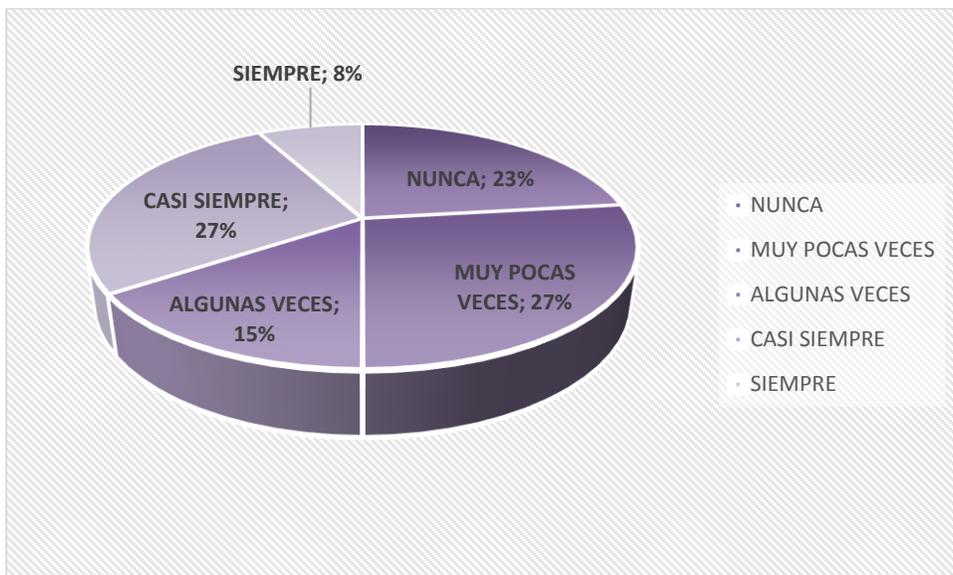
31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.

Figura 76



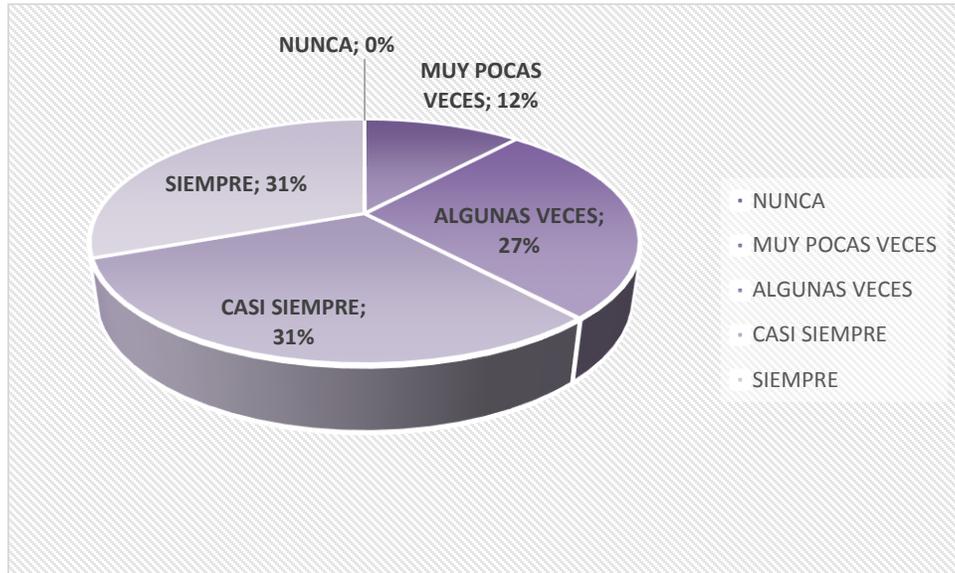
32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.

Figura 77



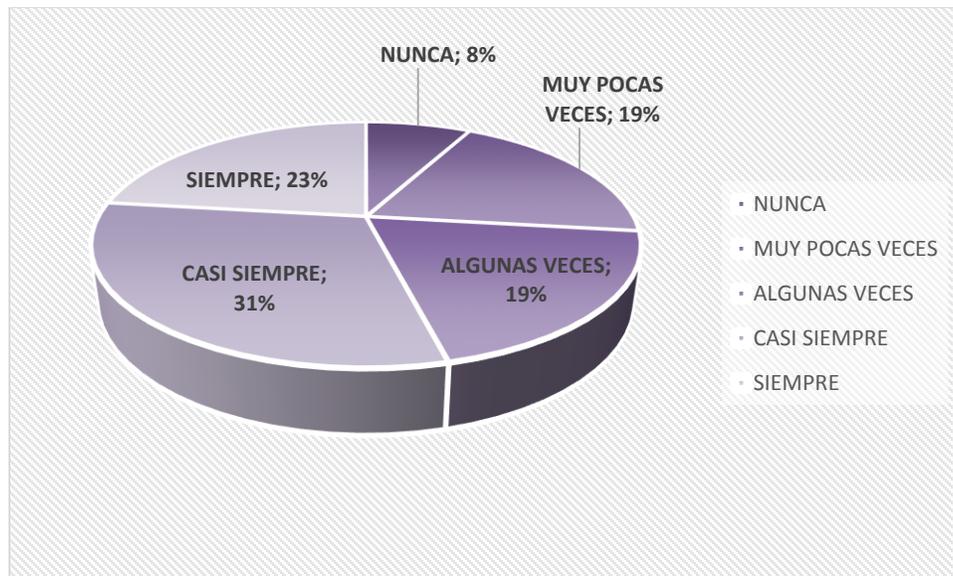
33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.

Figura 78



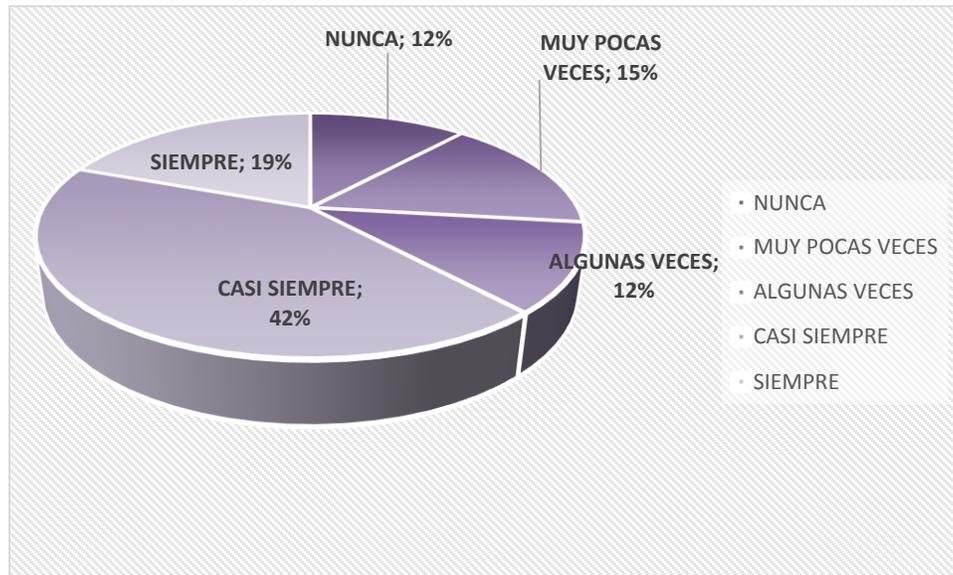
34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.

Figura 79



35. Las metas de la empresa son poco entendidas.

Figura 80

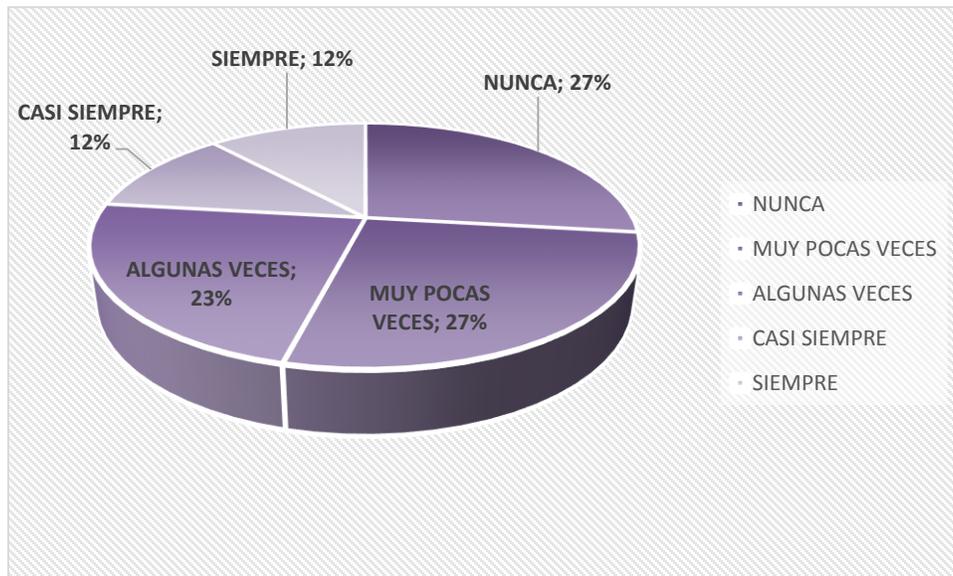


Estos ítems evalúan la claridad de propósito y cuanto conocen los trabajadores sobre las metas y hacia a donde va la empresa. La mayoría de los colaboradores no conocen las metas de la empresa, pocas veces existe información sobre la consecución de los logros, casi siempre las tareas encomendadas no tienen una relación directa con las metas, casi siempre las metas son poco entendidas por los miembros. Es importante mejorar los sistemas de información interna, durante el focus group los trabajadores comentaron que no existen fuentes informativas ni apertura del jefe para compartir la información sobre la empresa y la situación de la misma, lo que crea un desconocimiento sobre cuán cerca o lejos están de las metas trazadas. No conocer hacia donde van crea descontento porque no saben porque trabajar.

- Responsabilidad de las dependencias

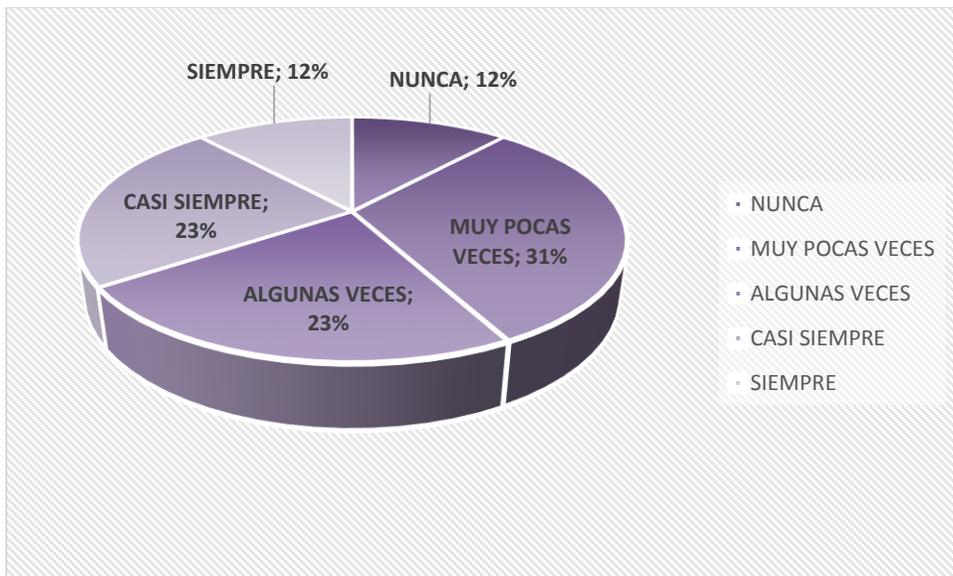
36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.

Figura 81



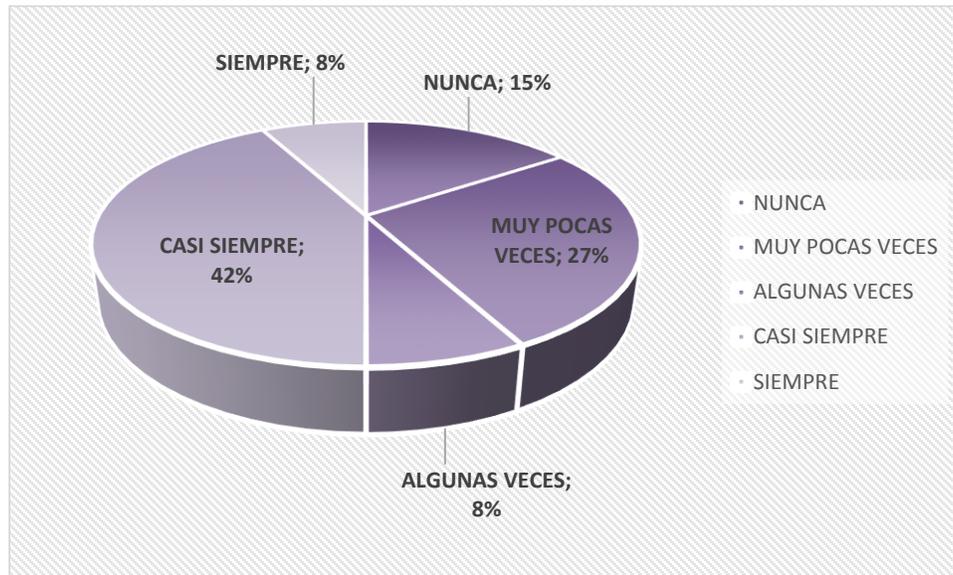
37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.

Figura 82



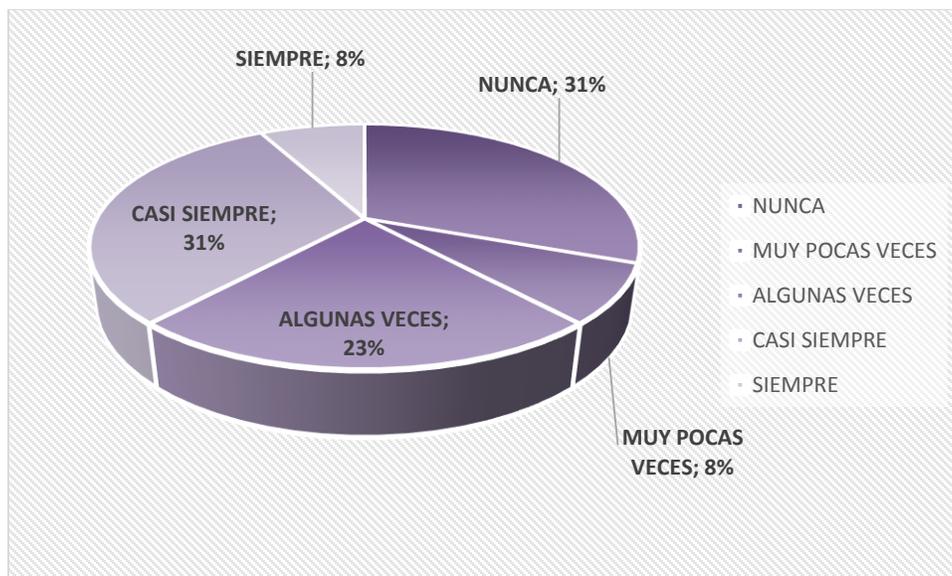
38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.

Figura 83



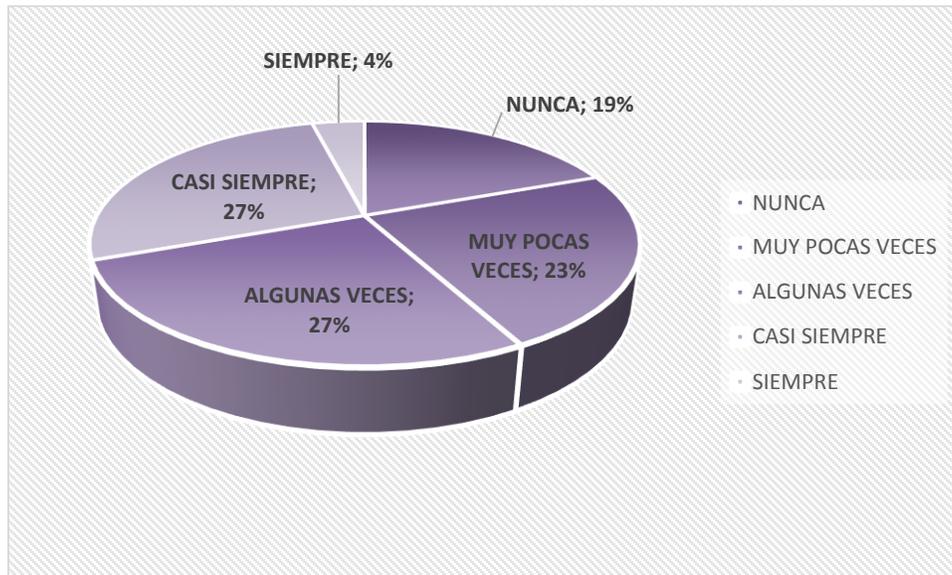
39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otros.

Figura 84



40. las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otros.

Figura 85



Este grupo de ítems se enfoca en evaluar la responsabilidad de las dependencias sobre los procedimientos de la empresa. Los evaluados consideran que el trabajo en equipo de las dependencias nunca es bueno, muy pocas veces las otras áreas satisfacen las necesidades laborales, creen que casi siempre es factible recibir información de las otras dependencias, los colaboradores consideran que casi siempre resulta más fácil culparse entre áreas que resolver problemas. Al no ser responsables de los procedimientos y saber el límite de sus tareas es mucho más fácil echar la culpa a otras áreas justamente porque no tienen conocimiento del modo como se deberían hacer las cosas ni como operar.

INTERPRETACION GENERAL.

LIDERAZGO

La primera variable a evaluar en este proyecto de investigación es el Liderazgo. Al liderazgo lo definen como: la actitud que asumen los jefes para que sus colaboradores alcance con entusiasmo los objetivos que les han sido encomendados Loya (2011); Dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de un grupo (Fiedler, 1967); Transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas metas (Bass, 1985; Ticy y Devanna, 1986); el trabajo del líder es crear condiciones para que el equipo sea efectivo (Ginnett, 1996).

Los líderes tienen la gran responsabilidad de direccionar y desarrollar a su gente, solo así, conseguirán que estos lleguen a los objetivos y disfruten hacerlo. Por consiguiente, no es cuestión de tener personal motivado sino cumplir los objetivos esperados.

El éxito o el fracaso de la empresa dependen en gran parte del desempeño del líder. El liderazgo es solo una parte de sus capacidades, demanda también saber administrar con todo lo que esto implica, como planear, controlar, delegar o instruir, evaluar, corregir, etc., además de conocer los procedimientos de la empresa como conocer el productos y los procesos.

Ser un líder implica involucrar aspectos tanto emocionales como racionales, los líderes pueden usar técnicas emocionales o racionales para influir sobre sus colaboradores. La utilización de estos dos aspectos dependerá mucho de la situación.

Del mismo modo, en algunas situaciones existe una interacción más fuerte entre el líder y algunos miembros del grupo. Estos colaboradores pertenecen al grupo interno, y se caracterizan por demostrar un alto grado de lealtad, confianza y compromiso hacia el Jefe. Otros colaboradores pertenecen al grupo externo. Los líderes tienen una considerable en los seguidores del grupo interno sobre los del grupo externo.

Con relación a los grupos que maneja un líder, estos se conectan a través de intereses, rasgos del carácter, historias personales y motivaciones. Se unen por vínculos de tipo profesionales, personales, hobbies, y situaciones que los vuelven más cercanos con ciertos miembros del grupo.

No todos los líderes son iguales, comparten algunas características, un rasgo de personalidad que perturba al liderazgo es el temperamento. Es probable que los líderes que son más tranquilos y no atacan a los miembros del grupo obtengan información efectiva y veraz, que los jefes con temperamento fuerte y explosivo.

Un aspecto importante a considerar es como se posesionan los líderes. Hay 2 tipos: aquellos que son designados por autoridades tienen menos credibilidad y la lealtad del grupo es menos. Por otro lado los líderes que son electos tienden a manejar mejor los grupos hacia la consecución de las metas ya que el poder lo confieren los miembros del grupo por lo que el compromiso es mayor.

Para la medición de esta variable se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Este cuestionario puede ser utilizado en varios ámbitos como por ejemplo: el investigativo; Selección, Transferencia, Promoción y Desarrollo Asesoría.

El MLQ puede ser una herramienta útil para entrenar ya que proporciona comportamientos específicos en los que los líderes pueden centrarse en su plan de desarrollo. Una nueva prueba en tres meses a un año se puede hacer para evaluar el cambio se ha producido y en qué áreas necesitan más atención, ofertando en corto tiempo reemplazar comportamiento ineficaces en un tiempo relativamente corto.

Los puntajes del MLQ pueden ayudar a explicar el impacto de los diferentes tipos de líderes tienen en sus asociados, equipos y organizaciones. Podemos cuantificar la extensión del modelo de liderazgo de los directivos empresariales e industriales, militares, directores de escuela, ministros religiosos, administradores gubernamentales, entrenadores deportivos, y otros cuyo grado y el estilo de liderazgo afecta a la satisfacción de los asociados ', la eficacia del equipo, y el éxito organizacional (Bass y Avolio, 1993).

Así mismo, los puntajes MLQ que arrojaron antes y después del entrenamiento pueden ser la base para la investigación evaluativa. También pueden ser utilizados para reflejar cambios en las políticas de la organización y los cambios en el tiempo.

Esta herramienta busca identificar el tipo de liderazgo del Jefe, para esto define 2 estilos específicos:

Transaccional: De acuerdo con Burns (1978), los líderes transaccionales motivan a sus seguidores mediante el intercambio de recompensas por los servicios prestados; estos líderes atraen partidarios con la vista puesta en el intercambio de una cosa por otra: empleos, votos, o subsidios. Dichas operaciones comprenden la mayor parte de las relaciones entre los dirigentes y asociados, sobre todo en los grupos, las legislaturas y partidos.

Un líder transformacional difiere de una transaccional por no sólo el reconocimiento de las necesidades de los miembros del grupo, sino por intentar desarrollar esas necesidades. Los líderes transformacionales involucran completamente a la persona. Este liderazgo puede ocurrir de arriba hacia abajo, pero también puede ocurrir entre pares, y de abajo hacia arriba

en la que alguien influye en su líder a reconsiderar el enfoque, misión o visión que él o ella está llevando a cabo.

Burns, Bass (1985, 1985) describe los líderes transformacionales como aquellos que: elevan el nivel de conciencia de los miembros del grupo para lograr resultados valiosos y las estrategias para alcanzarlos. Motivan a los miembros a trascender sus propios intereses por el bien del equipo, organización o política más amplia.

Los líderes transformacionales también suelen identificarse con la misión que se persiguen y el apoyo que reciben para lograr la misión. A través de este proceso de identificación personal, su nivel de motivación es elevada, su auto-eficacia es mayor, y su disposición a aceptar desafíos extraordinarios es mucho mayor (Shamir, 1990).

Estos líderes desarrollan necesidades de los asociados a niveles más altos en áreas tales como el logro, la autonomía, y la afiliación, que puede ser a la vez trabajos relacionados y no relacionados con el trabajo.

Los líderes transaccionales se enfocan en el reconocimiento de las funciones y tareas necesarias para que los miembros del equipo alcancen los resultados deseados; aclaran al equipo lo que debe hacerse creando así la confianza que necesitan para realizar el esfuerzo necesario. Los líderes transaccionales también reconocen lo que el equipo necesita y desea, aclarando cómo esas necesidades y deseos serán satisfechos si todos aportan el esfuerzo requerido por la tarea. Tal motivación para realizar proporcionará un sentido de dirección y ayudar a dinamizar otros.

El liderazgo transaccional es a menudo una receta para los niveles más bajos de rendimiento o cambio no significativo. Si un líder se basa en gran medida en la gestión pasiva, interviniendo sólo cuando los procedimientos y normas para la realización de la tarea son satisfechas (Bass, 1985). Tal líder propugna el adagio popular occidental, "Si no está roto, no lo arregles".

Estos líderes usan amenazas disciplinarias y es probable que sea contraproducente en el largo plazo. Centrarse en la prevención de errores es esencial para un liderazgo eficaz, sobre todo en contextos de trabajo donde los riesgos de fracaso están asociados con altos costos. Sin

embargo, si se centra exclusivamente en los errores el rendimiento y la motivación de los colaboradores se verá seriamente afectado.

El liderazgo transaccional a menudo no funciona porque el líder no tiene la reputación o los recursos necesarios para cumplir las recompensas ofertadas. Los líderes transaccionales, que cumplan con las expectativas de su grupo de trabajo, ganan y mantienen la reputación de ser capaces de ofrecer salarios, promociones, y reconocimiento. Los que no pueden entregar las recompensas ofrecidas empañan su reputación y por lo tanto ya no puede ser visto como líderes transaccionales eficaces (Tsui, 1982).

El cuestionario MLQ mide 5 aspectos del liderazgo:

1. **Influencia idealizada (atribuida):** Inculcar orgullo en otros para que se asocien conmigo e ir más allá del interés, por el bien del grupo de manera que construyen respeto de los demás para mí mostrar un sentido de poder y confianza. Esta subescala se puede evidenciar en algunos ítems como por ejemplo el 10, 18, 21, 25.

Figura 86

| PORCENTAJES | Inculco orgullo en otros para que se asocien conmigo | Veo más allá de mi propio interés por el bien del grupo | Actuó de manera que construyo respeto de los demás para mí | Puedo mostrar una sensación de poder y confianza |
|-----------------------------------|--|---|--|--|
| NUNCA | 12% | 8% | 4% | 4% |
| DE VEZ EN CUANDO | 12% | 15% | 4% | 8% |
| ALGUNAS VECES | 31% | 23% | 15% | 31% |
| CON BASTANTE FRECUENCIA | 35% | 35% | 65% | 46% |
| CON FRECUENCIA, AUNQUE NO SIEMPRE | 12% | 19% | 12% | 12% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Autora: Paola Rosero

Fuente: Investigación de campo

Esta subescala nos muestra que en general los trabajadores perciben a su Jefe como una persona que inculca el orgullo por la empresa, se preocupa por el bienestar del grupo y sus intereses, proyecta seguridad y busca construir una cultura sentada sobre el respeto.

2. **Influencia Idealizada (comportamiento):** se enfoca en los valores y creencias más importantes, busca especificar la importancia de tener un fuerte sentido de propósito. Se debe considerar las consecuencias morales y éticas de las decisiones hincapié en

la importancia de tener un sentido colectivo de la misión. Esta subescala se la evidencia en los ítems: 6. 14. 23.34.

Figura 87

| PORCENTAJES | Hablo de mis valores y creencias más importantes | Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito | Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones | Destaco la importancia de tener un sentido colectivo de la misión |
|-----------------------------------|--|---|--|---|
| NUNCA | 0% | 8% | 0% | 4% |
| DE VEZ EN CUANDO | 15% | 4% | 15% | 8% |
| ALGUNAS VECES | 27% | 19% | 23% | 23% |
| CON BASTANTE FRECUENCIA | 35% | 42% | 50% | 65% |
| CON FRECUENCIA, AUNQUE NO SIEMPRE | 23% | 27% | 12% | 0% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Autora: Paola Rosero

Fuente: Investigación de campo

Como se puede observar del total de la población, con frecuencia el jefe habla de los valores, el 42% sabe de la importancia de tener un sentido de propósito, lo consideran una persona moral, y reconocen que es una persona que con bastante frecuencia destaca la importancia del conocimiento de la misión empresarial.

- Motivación Inspiracional: Estos líderes motivan a los que les rodean, proporcionando significado y el desafío al trabajo de sus seguidores. Despiertan el espíritu individual y de equipo. Se muestran entusiastas y optimista. El líder anima a los seguidores de imaginar atractivos estados futuros. Esta subescala se evidencia en los ítems 9, 13, 26, 36.

Figura 88

| PORCENTAJES | Hablo con optimismo por el futuro | Hablo con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr | Hablo de una visión comprensible del futuro | Expreso confianza en que se lograrán los objetivos |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--|---|--|
| NUNCA | 4% | 0% | 4% | 0% |
| DE VEZ EN CUANDO | 12% | 8% | 8% | 23% |
| ALGUNAS VECES | 15% | 23% | 19% | 19% |
| CON BASTANTE FRECUENCIA | 42% | 58% | 50% | 42% |
| CON FRECUENCIA, AUNQUE NO SIEMPRE | 27% | 12% | 19% | 15% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Autora: Paola Rosero

Fuente: Investigación de campo

Como se puede evidenciar en la gráfica adjunta el 42% de los encuestados considera que el Jefe habla con optimismo del futuro con bastante frecuencia. El 58% contestó que el Jefe habla con entusiasmo de las metas por lograr. El 50% considera que con bastante frecuencia habla de una visión comprensible del futuro. Y el 42% asegura que expresa con confianza que se lograrán los objetivos.

4. **Estimulación Intelectual:** Estos líderes estimulan el esfuerzo de sus seguidores a ser innovadores y creativos al cuestionar supuestos, reformular problemas. Las nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas son solicitadas por el grupo, que se incluyen en el proceso de abordar los problemas y encontrar soluciones. Esta subescala se evidencia en los ítems 2, 8, 30, 32.

Figura 89

| PORCENTAJES | Analizo perspectivas en caso de que sean apropiadas | Busco diferentes perspectivas en la resolución de problemas | Ayudo a otros a ver los problemas desde diferentes ángulos | Sugiero nuevas formas para completar las tareas |
|-----------------------------------|---|---|--|---|
| NUNCA | 0% | 8% | 0% | 0% |
| DE VEZ EN CUANDO | 23% | 0% | 19% | 4% |
| ALGUNAS VECES | 35% | 27% | 27% | 15% |
| CON BASTANTE FRECUENCIA | 38% | 58% | 38% | 62% |
| CON FRECUENCIA, AUNQUE NO SIEMPRE | 4% | 8% | 15% | 19% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Autora: Paola Rosero

Fuente: Investigación de campo

En esta subescala en todas las preguntas la mayoría de los encuestados contestaron que su Jefe con bastante frecuencia, analiza distintas perspectivas para resolver problemas, está constantemente retando a su grupo para cambiar los procesos y ver los problemas desde distintos ángulos.

5. **Consideración Individual:** Estos líderes prestan atención a las necesidades de cada individuo para el logro y el crecimiento, actuando como un entrenador o mentor. Pasan tiempo en la enseñanza y el entrenamiento tratan a los demás como individuos y no sólo como un miembro del grupo, Consideran a cada individuo por tener

diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones. . Esta subescala se evidencia en los ítems 15, 19, 29, 31.

Figura 90

| PORCENTAJES | Gasto tiempo enseñando y en Coaching | Trato a los demás como individuos y no sólo como miembro de un grupo | Considero a una persona por tener diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que los demás | Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--|--|--|
| NUNCA | 19% | 19% | 19% | 4% |
| DE VEZ EN CUANDO | 12% | 15% | 12% | 12% |
| ALGUNAS VECES | 31% | 46% | 31% | 27% |
| CON BASTANTE FRECUENCIA | 23% | 15% | 35% | 38% |
| CON FRECUENCIA, AUNQUE NO SIEMPRE | 15% | 4% | 4% | 19% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Autora: Paola Rosero

Fuente: Investigación de campo

En cuanto al tiempo que el Jefe designa a enseñar el 31% contesto que algunas veces lo hace. El 46% considera que su jefe algunas veces los considera individuos no solo trabajadores. El 35% de la población encuestada considera que con bastante frecuencia su Jefe reconoce a sus trabajadores por sus diferencias y el 38% considera que con bastante frecuencia su Líder ayuda a desarrollar fortalezas.

Con estos resultados podemos evidenciar que el estilo del Jefe evaluado es más bien transaccional, pues la percepción de los miembros de la organización es que no hay un interés particular por las necesidades del grupo.

Así mismo, su énfasis en el uso de sanciones disciplinarias, recalcar constantemente sobre los errores antes que por los aciertos, el intercambio de recompensas por los servicios prestados siempre y cuando que están consiguiendo el trabajo hecho, no mostrar interés por las necesidades y deseos de los colaboradores, adicional perciben que los intereses del líder son más fuertes a los del grupo.

Sin duda esta percepción de los colaboradores se verá reflejada en el desempeño, en la consecución de los objetivos y las metas, además de verse afectado seriamente el clima de la empresa.

CLIMA ORGANIZACIONAL

De la misma manera, se evaluó el Clima Organizacional, este se define como: la percepción de los trabajadores, como realidad psicosocial, se nutre de las interacciones entre los individuos y la organización, y es el mediador entre los procesos organizacionales y los comportamientos de los trabajadores. Por ello el clima organizacional puede tener una repercusión sustancial en el bienestar psicológico de los trabajadores, y este nivel de bienestar generado por el trabajo influirá no solo en su comportamiento sino también en su vida familiar y social citando a Peiro 1996.

Un mal ambiente de trabajo puede ocasionar mal estar en los colaboradores, esto se verá reflejado en el desempeño, en la satisfacción laboral, en la motivación, desacato de órdenes, ausentismo, mantener relaciones interpersonales negativas y los índices de rotación. Cuando el Clima Organizacional es deficiente o negativo el compromiso de los trabajadores con la organización es nulo por lo que, aun existiendo la necesidad de trabajar prefieren abandonarlo y conseguir otro. (Boada et, jal., 2004, p. 127).

El mal ambiente laboral puede también presentarse de manera somática, perjudicando la salud de los trabajadores, estas son algunas de las representaciones corporales (sudoración, sentirse tenso, desgastado) y burnout (cansancio emocional, realización personal y despersonalización).

Así mismo, el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. Chiavenato (2009).

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos activistas a favor de un movimiento etc.). Chiavenato (2009).

Desde esta perspectiva podemos mencionar que en el estudio realizado, y bajo las opiniones copiladas en el Focus Group el Clima Organizacional en esta empresa muestra muchas deficiencias, los trabajadores muestran insatisfacción, desinterés, apatía y su nivel de conexión con la empresa es casi nulo.

En consecuencia, el clima organizacional está íntimamente relacionado con motivación, y no hablamos únicamente de los refuerzos económicos si no de los reconocimientos de tipo intangible, como recalcar sobre logros cumplidos, buen rendimiento y el valor agregado que pueden dar los colaboradores sobre las tareas asignadas. La opinión sobre la motivación y la consecución de logros en el focus group fue la “inexistencia de estimulación al empleado”, la poca comunicación sobre las metas a conseguir, lo que causa malestar en los colaboradores por desconocimiento.

CAPITULO 4. DISCUSIÓN

4.1 Aplicación a la práctica

- Este estudio es aplicable especialmente en el área de Recursos Humanos de cualquier empresa, ya que son los líderes que más capacitados deben estar en los temas de investigación como son el liderazgo y el clima organizacional siendo el eje de cualquier empresa.
- Este trabajo sirve para aplicar en otros campos de investigación teniendo como base las mismas variables.
- Esta investigación es eficaz para las personas que tienen a cargo grupos, ya que este trabajo puede ser un punto de partida para incentivar a las empresas a manejar un adecuado liderazgo y que a su vez vaya de la mano con un buen clima organizacional.

4.2 Conclusiones

1. El estilo de liderazgo identificado en esta medición es el transaccional, ya que su principal enfoque es el cumplimiento de la tarea, intercambiando esfuerzo por un ofrecimiento.

2. Un adecuado estilo de liderazgo y dirección viabiliza la consecución de metas y confiere directrices claras de adonde se quiere llegar y lo que se debe hacer para conseguirlo.
3. Para lograr el empoderamiento de los trabajadores, es necesario considerar sus puntos de vista y manejar una comunicación eficaz, es decir, hacerlos partícipes de la situación de la empresa, determinar con claridad los procedimientos y radios de acción de cada dependencia.
4. El clima organizacional, según las opiniones vertidas en el focus group, no es el esperado por los colaboradores. No tienen ningún sentido de orgullo hacia la empresa, no conocen sus funciones con exactitud, la comunicación interna que manejan no es asertiva.
5. A pesar de que el ambiente no es el adecuado, sienten estabilidad, consideran que la permanencia de los trabajadores en la empresa depende únicamente de ellos y de su desenvolvimiento.

4.3.- Recomendaciones

1. Se pone a consideración para futuras investigaciones tomar en cuenta otros datos de la población, especialmente cualitativos y demográficos, como por ejemplo la diferencia de género al momento de ejercer el liderazgo, ampliar la población evaluada con el objetivo de profundizar y precisar la investigación.
2. Se sugiere que los líderes estén en constante capacitación, y sometidos a constantes evaluaciones para un continuo mejoramiento de su estilo de liderar y a su vez mejorar su inteligencia emocional en este caso la empatía, y volver a la comunicación asertiva para lograr afrontar exitosamente la responsabilidad de dirigir un grupo y orientar una organización a sus metas y objetivos, ya que una buena relación laboral empieza por una buena relación interpersonal.
3. Es importante crear espacios fuera del entorno laboral para consolidar el grupo de trabajo. Es decir realizar actividades extracurriculares para que los colaboradores logren interactuar fuera del ambiente de estrés y presión propio del trabajo.

4. Se propone revisar el esquema motivacional empleado por la empresa, la motivación es importante y no debe ser solo económica. Es sustancial trabajar sobre la motivación y como mantener al equipo conectado con la consecución de las metas, más aun si hablamos de la fuerza de ventas de la empresa.
5. Se plantea capacitar constantemente al personal sobre asuntos pertinentes al giro del negocio, por ejemplo, realizar clínicas de ventas, atención al cliente, capacitar sobre los productos ofertados etc.
6. Se sugiere mejorar la comunicación interna, utilizar carteleras, folletos, documentos, donde se manifieste la misión, la visión, las metas a cumplir y datos relevantes que puedan mejorar el clima organizacional.

REFERENCIAS

- Aranza, G., Moriano, J., Molero F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees job satisfaction. *Journal of work and organizational Psychology*, 29, 45-50.
- Boada, J., Vallejo, R., y Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones Psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación Laboral. *Psicothema*, 16(1), 125-131.
- Cuadrado, I., Molero, F., y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción psicológica*, 2 (2), 115-129.
- González, V., Tomas, I., y Ferreres, A. (1995). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario Focus-93 en una muestra multiprofesional. *Departamento de metodología, psicología y psicología social Universidad de Valencia*, 11 (30), 5-18.
- Mañas, M., Pecino, V., y Díaz, P. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de administración y servicios de la universidad de Almería.
- Molero, F., Recio, P., y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Pons, F., y Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 28 (2). 81-98.
- Ramírez, J., y Sgambatti, V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en

estudiantes de postgrado en gerencia del área metropolitana de Caracas. *Visión gerencial*, (2), 403-416.

Romero, J. (2001). Clima laboral y bienestar psicológico en una empresa pública. *Arch Prev Riesgos Labor*, 4(1), 17-23.

Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.