



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

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

**TEMA: LOS TIPOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS MEDIANAS Y GRANDES
EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO EN EL
CANTÓN QUITO**

**AUTORES: CEVALLOS TENESACA, AGUSTÍN REINALDO
VILLACORTE PANTOJA, YULIANA MADELAINE**

**DIRECTOR: BALLESTEROS TRUJILLO, LENIN ANTONIO
CODIRECTOR: CASTELLI VILLACRÉS, ELISA VICTORIA**

**SANGOLQUÍ
2017**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

Certifico que el trabajo de titulación, *“LOS TIPOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO EN EL CANTÓN QUITO”*, realizado por el señor *AGUSTÍN REINALDO CEVALLOS TENESACA* y la señorita *YULIANA MADELAINE VILLACORTE PANTOJA*, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor *AGUSTÍN REINALDO CEVALLOS TENESACA* y la señorita *YULIANA MADELAINE VILLACORTE PANTOJA* para que lo sustenten públicamente.

Sangolquí, 11 de septiembre del 2017

Eco. Lenin Antonio Ballesteros Trujillo

DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Yo, **AGUSTÍN REINALDO CEVALLOS TENESACA**, con cédula de identidad N°1722064019 y **YULIANA MADELAINE VILLACORTE PANTOJA**, con cédula de identidad N°0401300967, declaro que este trabajo de titulación “**LOS TIPOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO EN EL CANTÓN QUITO**” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello nos declaramos responsables del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 11 de septiembre del 2017

AGUSTÍN CEVALLOS

C.C: 1722064019

YULIANA VILLACORTE

C.C: 0401300967



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **AGUSTÍN REINALDO CEVALLOS TENESACA** y **YULIANA MADELAINE VILLACORTE PANTOJA**, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“LOS TIPOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO EN EL CANTÓN QUITO”** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 11 de septiembre del 2017

AGUSTÍN CEVALLOS

C.C: 1722064019

YULIANA VILLACORTE

C.C: 0401300967

DEDICATORIA

Dedico la totalidad de este trabajo a Dios, mis padres, mis hermanas y mis sobrinos quienes siempre han sabido apoyarme a su forma, forzándome a superarme y motivándome para alcanzar mis sueños. Especialmente agradezco a mi madre Doraliza Tenesaca por todos los esfuerzos que hizo para educarme y sus consejos para mi vida personal, estudiantil y laboral, sin ella no estaría aquí.

Agustín R. Cevallos

Dedico este trabajo a mis padres, pero de manera especial a mi madre Esperanza Pantoja, la persona que siempre ha estado conmigo a pesar de la distancia, me ha apoyado en mis momentos buenos y malos, me brinda sus consejos y su apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias y opiniones, ella es mi fuente de inspiración, mi ejemplo, y me ha enseñado a luchar y salir adelante ante cualquier adversidad. Siempre serás el pilar más importante en mi vida, Te amo.

Yuliana Villacorte

AGRADECIMIENTO

El principal agradecimiento es a Dios por guiarme en el camino y darme la inteligencia para identificar oportunidades y permitirme llegar tan alto como mis sueños lo permitan, seguido agradezco a mis padres Doris y Miguel quienes han estado presentes en mi vida y me han apoyado económica, moral, intelectual y espiritualmente con el fin de que me supere y los supere a ellos al igual que a mis hermanas quienes han sido y siempre serán mis mejores amigas y confidentes.

A todos los amigos que me han acompañado a lo largo de mi carrera y especialmente a Evelyn Sosa quien desde el primer semestre hasta el último me ha ayudado con su apoyo, consejos y amor.

Por último, quiero dar mis gracias infinitas a mis profesores quienes han impartido conocimiento, experiencia y amistad para ayudarme a ser un excelente profesional, a mi director de carrera y uno de los mejores profesores que he tenido en la vida Humberto Serrano y a mi director de proyecto Eco. Lenin Ballesteros a quien considero un excelente profesional y maestro, quien con su ayuda y guía me permitió alcanzar este primer paso en mi vida profesional.

Agustín R. Cevallos

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza en cada momento, por darme ese aliento para superarme cada día más y llenarme de bendiciones.

A mis padres, quienes me dieron la vida y me enseñan cada día a ser una mujer humilde, cariñosa y con valores, a mis abuelitos Benjamín y Blanca mis ángeles que cuidan de mí siempre, a mis hermanos Lucía, Edison y Silvana por su apoyo incondicional para mi futuro, a mis sobrinos Cintya, Erick, Paula, Sebastián y Madelaine que son la alegría en mi vida y a mis amigos, especialmente a Marcel Ríos quien llego a dar un giro a esta etapa de mi vida, con su apoyo incondicional, su alegría, sus consejos y amor a cada instante.

A mi director de proyecto Eco. Lenin Ballesteros que ha sabido guiar para la correcta realización de esta investigación y es una excelente persona y profesional.

Yuliana Villacorte

ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPITULO I	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. Generalidades.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Antecedentes	4
1.4. Justificación	5
1.5. Importancia	6
1.6. Objetivos	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes investigativos.....	8
2.2. Fundamentación teórica	11
2.3. Fundamentación conceptual.....	28
2.4. Sistemas de variables	35
2.5. Hipótesis	36
CAPÍTULO III.....	37
MARCO METODOLÓGICO.....	37
3.1 Enfoque de investigación Cualitativo	37
3.2 Tipología de investigación	37
3.2.1 Por su finalidad Aplicada.....	37
3.2.2 Por las fuentes de información Mixto	38
3.2.3 Por las unidades de análisis Insitu.....	38
3.2.4 Por el control de las variables No experimental.....	38
3.2.5 Por el alcance Correlacional.....	39
3.3 Procedimiento para recolección de datos Técnica de campo	39
3.4 Instrumentos de recolección de información Encuesta.....	39
3.5 Cobertura de las unidades de análisis (En caso de ser aplicable) Muestra.....	43
3.6 Procedimiento para tratamiento y análisis de información Est. inferencial	45

CAPITULO IV.....	47
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
4. Análisis descriptivo.....	47
4.1. Análisis descriptivo Medianas Empresas “A”	47
4.2. Análisis descriptivo Medianas Empresas “B”	65
4.3. Análisis descriptivo-Grandes Empresas.....	84
5. Análisis Inferencial	104
5.1. Análisis inferencial Medianas empresas “A”	105
5.2. Análisis inferencial Medianas empresas “B”	115
5.3. Análisis Inferencial grandes empresas	125
5.4. Discusión.....	135
5.5. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación	136
CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES	139
REFERENCIAS.....	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables de estudio	35
Tabla 2 Escala de Alfa de Cronbach	41
Tabla 3 Alfa de Cronbach global	42
Tabla 4 Alfa de Cronbach Liderazgo	42
Tabla 5 Alfa de Cronbach CO inicial.....	43
Tabla 6 Alfa de Cronbach CO final	43
Tabla 7 Muestra estratificada	45
Tabla 8 Estadísticos Liderazgo	47
Tabla 9 Distribución de frecuencias en porcentaje Liderazgo	48
Tabla 10 Estadísticos Clima Organizacional	50
Tabla 11 Distribución de frecuencias en porcentaje Clima Organizacional	51
Tabla 12 Distribución de frecuencias en porcentaje Dimensiones CO.....	52
Tabla 13 Distribución de frecuencias en porcentaje Autonomía	53
Tabla 14 Distribución de frecuencias en porcentaje Confianza.....	54
Tabla 15 Distribución de frecuencias en porcentaje Presión	56
Tabla 16 Distribución de frecuencias en porcentaje Apoyo	57
Tabla 17 Distribución de frecuencias en porcentaje Reconocimiento	59
Tabla 18 Distribución de frecuencias en porcentaje Innovación	61
Tabla 19 Distribución de frecuencias en porcentaje Cohesión	62
Tabla 20 Distribución de frecuencias en porcentaje Equidad.....	64
Tabla 21 Estadísticos Liderazgo	65
Tabla 22 Distribución de frecuencias en porcentaje Liderazgo	66
Tabla 23 Estadísticos Clima Organizacional	68
Tabla 24 Distribución de frecuencias en porcentaje Clima Organizacional	69
Tabla 25 Distribución de frecuencias en porcentaje Dimensiones CO.....	70
Tabla 26 Distribución de frecuencias en porcentaje Autonomía	71
Tabla 27 Distribución de frecuencias en porcentaje Confianza.....	73
Tabla 28 Distribución de frecuencias en porcentaje Presión	75
Tabla 29 Distribución de frecuencias en porcentaje Apoyo	76
Tabla 30 Distribución de frecuencias en porcentaje Reconocimiento	78
Tabla 31 Distribución de frecuencias en porcentaje Innovación	80
Tabla 32 Distribución de frecuencias en porcentaje Cohesión	81
Tabla 33 Distribución de frecuencias en porcentaje Equidad.....	82
Tabla 34 Estadísticos Liderazgo	84
Tabla 35 Distribución de frecuencias en porcentaje Liderazgo	85
Tabla 36 Estadísticos Clima Organizacional	87
Tabla 37 Distribución de frecuencias en porcentaje Clima Organizacional	88
Tabla 38 Distribución de frecuencias en porcentaje Dimensiones CO.....	90
Tabla 39 Distribución de frecuencias en porcentaje Autonomía	91

Tabla 40 Distribución de frecuencias en porcentaje Confianza.....	93
Tabla 41 Distribución de frecuencias en porcentaje Presión	94
Tabla 42 Distribución de frecuencias en porcentaje Apoyo	96
Tabla 43 Distribución de frecuencias en porcentaje Reconocimiento	97
Tabla 44 Distribución de frecuencias en porcentaje Innovación	99
Tabla 45 Distribución de frecuencias en porcentaje Cohesión	101
Tabla 46 Distribución de frecuencias en porcentaje Equidad.....	102
Tabla 47 Rangos V de Cramber	105
Tabla 48 Chi Cuadrado Liderazgo -Clima Organizacional.....	105
Tabla 49 Coeficiente V de Cramer.....	106
Tabla 50 Coeficiente t de student.....	106
Tabla 51 Grado de Correlación t de Student.....	107
Tabla 52 Análisis de correlación con coeficiente de Kendall	107
Tabla 53 Tabla de contingencia Liderazgo-Clima Organizacional.....	109
Tabla 54 Chi Cuadrado Liderazgo -Clima Organizacional.....	115
Tabla 55 Coeficiente V de Cramer.....	116
Tabla 56 Coeficiente t de student.....	116
Tabla 57 Grado de Correlación t de Student.....	117
Tabla 58 Análisis de correlación con coeficiente de Kendall	117
Tabla 59 Tabla de contingencia Liderazgo-Clima Organizacional.....	118
Tabla 60 Chi Cuadrado Liderazgo -Clima Organizacional.....	125
Tabla 61 Coeficiente V de Cramer.....	126
Tabla 62 Coeficiente t de Student	126
Tabla 63 Grado de Correlación t de Student.....	127
Tabla 64 Análisis de correlación con coeficiente de Kendall	127
Tabla 65 Tabla de contingencia Liderazgo-Clima Organizacional.....	128

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Árbol del problema	3
Figura 2	Elaboración de hipótesis	36
Figura 3	Frecuencia por Tipo de Liderazgo	49
Figura 4	Valoración Clima Organizacional	51
Figura 5	Análisis descriptivo Autonomía	54
Figura 6	Análisis Descriptivo Confianza	55
Figura 7	Estadísticos Descriptivos Presión	57
Figura 8	Estadísticos Descriptivos Apoyo	58
Figura 9	Estadísticos Descriptivos Reconocimiento	60
Figura 10	Estadísticos Descriptivos Innovación	61
Figura 11	Estadísticos Descriptivos Cohesión	63
Figura 12	Estadísticos Descriptivos Equidad	64
Figura 13	Frecuencia por Tipo de Liderazgo	67
Figura 14	Valoración Clima Organizacional	69
Figura 15	Análisis descriptivo Autonomía	72
Figura 16	Análisis Descriptivo Confianza	74
Figura 17	Estadísticos Descriptivos Presión	76
Figura 18	Estadísticos Descriptivos Apoyo	77
Figura 19	Estadísticos Descriptivos Reconocimiento	79
Figura 20	Estadísticos Descriptivos Innovación	80
Figura 21	Estadísticos Descriptivos Cohesión	82
Figura 22	Estadísticos Descriptivos Equidad	83
Figura 23	Frecuencia por Tipo de Liderazgo	86
Figura 24	Valoración Clima Organizacional	89
Figura 25	Análisis descriptivo Autonomía	92
Figura 26	Análisis Descriptivo Confianza	94
Figura 27	Estadísticos Descriptivos Presión	95
Figura 28	Estadísticos Descriptivos Apoyo	96
Figura 29	Estadísticos Descriptivos Reconocimiento	98
Figura 30	Estadísticos Descriptivos Innovación	100
Figura 31	Estadísticos Descriptivos Cohesión	102
Figura 32	Estadísticos Descriptivos Equidad	103
Figura 33	Liderazgo - Clima organizacional	109
Figura 34	Liderazgo Indiferente-Clima Organizacional	110
Figura 35	Liderazgo Club Campestre - Clima Organizacional	111
Figura 36	Liderazgo Equilibrado- Clima Organizacional	112
Figura 37	Liderazgo "Líder de equipo"-Clima Organizacional	113
Figura 38	Liderazgo Autoritario-Clima Organizacional	114
Figura 39	Liderazgo - Clima organizacional	119
Figura 40	Liderazgo Indiferente-Clima Organizacional	120
Figura 41	Liderazgo Club Campestre - Clima Organizacional	121
Figura 42	Liderazgo Equilibrado- Clima Organizacional	122
Figura 43	Liderazgo "Líder de equipo"-Clima Organizacional	123

Figura 44 Liderazgo Autoritario-Clima Organizacional.....	124
Figura 45 Liderazgo - Clima organizacional	129
Figura 46 Liderazgo Indiferente-Clima Organizacional.....	130
Figura 47 Liderazgo Club Campestre - Clima Organizacional.....	131
Figura 48 Liderazgo Equilibrado- Clima Organizacional.....	132
Figura 49 Liderazgo "Líder de equipo"-Clima Organizacional.....	133
Figura 50 Liderazgo Autoritario-Clima Organizacional.....	134

RESUMEN

Las empresas se encuentran en una búsqueda perpetua sobre maneras de aumentar su productividad ya que el objetivo de las mismas siempre es maximizar las utilidades económicas en cada ejercicio económico. Sin embargo, no es suficiente centrarse solamente en las operaciones del giro del negocio para mejorar la competitividad de la empresa, puesto que los factores internos afectan también al desarrollo de sus actividades diarias impidiendo o impulsando el cumplimiento de las metas propuestas. El presente trabajo de investigación presenta un diagnóstico de la situación actual de las medianas y grandes empresas del sector manufacturero del cantón Quito al mismo tiempo que señala el mejor tipo de liderazgo en base al clima organizacional que esta causa para cada estrato: medianas empresas A (50-99 empleados), medianas empresas B (100-199 empleados), y grandes empresas (200 en adelante). Esta investigación sirve al mismo tiempo como sustento teórico a las empresas que desean mejorar su clima organizacional mediante la aplicación de un estilo de liderazgo diferente. Para el desarrollo se trabajó mediante muestreo y la utilización de una encuesta validada por expertos y mediante el alfa de Cronbach como instrumento de recolección de datos, para inmediatamente proceder al análisis de datos mediante análisis de Chi cuadrado, t de student, coeficiente de Kendall y tablas de contingencia para determinar la correlación entre las variables y las conexiones entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional que estos generan.

PALABRAS CLAVE

- **LIDERAZGO,**
- **CLIMA ORGANIZACIONAL,**
- **SECTOR MANUFACTURERO,**
- **MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS.**

ABSTRACT

The companies are in a perpetual research in order to find other ways to increase their productivity because the motivation for them always has been to maximize the economic profits in each fiscal year. However, it is not enough to focus only on the operations of the business to improve the competitiveness of the company due to the internal factors also affect the development of their daily activities preventing or impelling the achievement of the proposed goals. This research presents a diagnosis of the current situation of the medium and large companies of the manufacturing sector of the canton Quito, while pointing out the best type of leadership based on the organizational climate that this causes for each stratum: medium-sized A companies, medium-sized B companies and large companies. This research serves at the same time as a theoretical basis for companies that want to improve their organizational climate by applying a different leadership style. For the development, we worked with an expert-validated survey and using Cronbach's alpha as a data collection instrument, to immediately proceed to the analysis of data by Chi square analysis, student t coefficient, Kendall coefficient and contingency tables to determine the correlation between the variables and the connections between the leadership styles and the organizational climate they generate.

KEY WORDS:

- **LEADERSHIP,**
- **ORGANIZATIONAL CLIMATE,**
- **MANUFACTURING SECTOR,**
- **MEDIUM AND LARGE COMPANIES**

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Generalidades

“El liderazgo es una habilidad para convencer y motivar a otros que ejecuten acciones con armonía, entusiasmo y para obtener objetivos definidos que favorezcan al grupo social que lo desea.” (Leyva, López, & Vidal, 2010)

Con la presente investigación se busca explorar el efecto de los distintos tipos de liderazgo sobre el clima organizacional de las medianas y grandes empresas del sector manufacturero del cantón Quito mediante la aplicación del enfoque cartesiano ya que este tiene como principio la recolección de información suficiente para aceptar o rechazar hipótesis ideadas de acuerdo a las variables de estudio para que la investigación pueda llegar a su máximo rendimiento, por lo tanto, la variable independiente (liderazgo) será estudiada según la influencia que esta genere sobre la variable dependiente (clima organizacional) (Muñoz & María, 2013)

Cabe recalcar que se escogió a las empresas manufactureras debido a que estas generan valor agregado al transformar la materia prima en producto elaborado generando así beneficio para la sociedad aportando de esta manera al cambio de la matriz productiva que es fundamental en la economía del país. Además, la investigación está dirigida a empresas medianas y grandes puesto que estas cuentan con un número importante de empleados permitiendo así percibir los distintos tipos de liderazgo aplicados, lo que no sucede en las pequeñas y micro empresas debido a que influyen factores familiares o de desenvolvimiento de grupos pequeños en su clima organizacional y liderazgo que no son relevantes.

1.2. Planteamiento del problema

De acuerdo con el estudio a nivel mundial realizado por Hay Group en 2012 más del 30% de empleados no desean esforzarse más de lo mínimo requerido por sus líderes e incluso reflejan una lealtad hacia sus empleadores con tendencia a la baja en los últimos 5 años en un 57%. Según el estudio mencionado un líder que no motive a los empleados ocasionando que estos deseen rotar de su empresa representa un costo

entre 50% y 150% del salario para la empresa, es decir representaría \$56 millones anuales con el índice de rotación del 8%. (Finanzas Personales, 2013)

El mal clima organizacional de las empresas incide negativamente en la productividad empresarial es uno de los hallazgos del estudio “Diagnostico del clima motivacional” desarrollado por el centro de liderazgo para el desarrollo de la Universidad Católica de San Pablo. De acuerdo con dicho estudio, realizado en la región andina durante el 2013 se perdieron cerca de dos millones de dólares debido a la inconformidad de los empleados con el clima organizacional de las empresas en que laboran originando así un bajo desempeño de los mismos e inclusive renuncias. (Parillo, 2016)

El 44% de los ecuatorianos es infeliz en el trabajo según estudios realizados en el 2015 por el Proyecto Happiness enfocado a empresas comerciales y manufactureras, en dicho estudio se encontró que las principales razones de la infelicidad de los trabajadores están vinculada al clima organizacional en el que se encuentran puesto que las unidades de análisis señalaron que no tenían una motivación adecuada, ni un ambiente competitivo sano entre otros aspectos. (Yepez, 2015)

1.2.1. Formulación del problema

Estudios previos han revelado que la productividad de los empleados puede crecer en un 30% siempre que estos se sientan a gusto en su entorno laboral, es decir que el clima organizacional de la empresa que los emplea sea percibido por los mismos como bueno, esto a su vez reduce el riesgo de deserción de los empleados y con empleados más productivos la empresa también lo es y así es como se evidencia la necesidad de un buen clima laboral para incrementar la productividad de las empresas. (Oñate, 2016)

Gracias a los razonamientos previos surge la cuestión de cómo obtener un buen clima organizacional en la empresa y este depende en gran medida de un buen liderazgo puesto que buenos líderes influyen en un buen clima organizacional. (Sahin, 2012)

Es por los motivos previamente mencionados que es incuestionable la necesidad de investigar los tipos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional en nuestra realidad ecuatoriana, y para esto se delimita el problema al sector económico más importante en cuanto al desarrollo del país, el sector manufacturero, centrado la población de la presente investigación al cantón Quito puesto que este presenta ventajas sobre otros en cuanto a facilidades para acceder a la información para los investigadores. Además, cabe recalcar que la investigación está dirigida para las medianas y grandes empresas ya que estas cuentan con un número amplio de trabajadores se puede notar más claramente el clima organizacional que perciben y el tipo de liderazgo que se ejecuta. (Millán & Penagos, 2008)

Por lo tanto, teniendo en cuenta las consideraciones expuestas el problema se formula de la siguiente manera:

¿Cómo influyen los distintos tipos de liderazgo en el clima organizacional en medianas y grandes empresas manufactureras del cantón Quito?

1.2.2. Árbol del problema

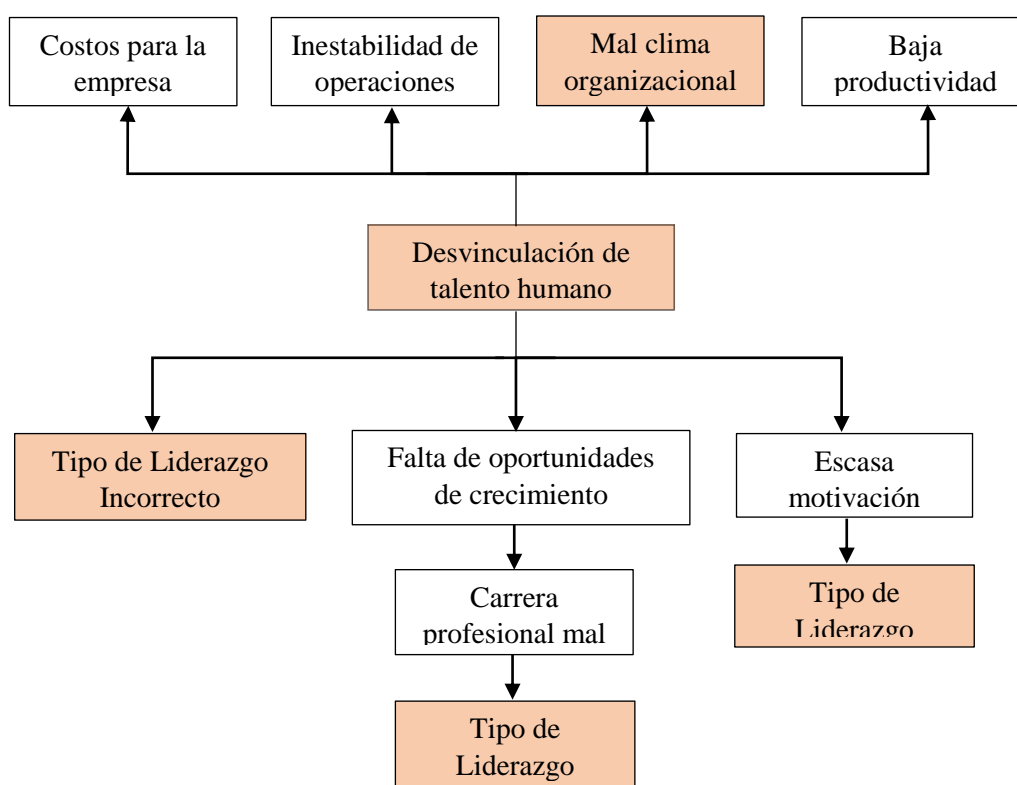


Figura 1 Árbol del problema

1.3. Antecedentes

El desarrollo de la presente investigación se basa en estudios científicos previos, los mismos que han sido aplicados en distintos sectores económicos de países desarrollados, por lo cual al ser escasas las investigaciones sobre este tema en Latinoamérica se ha considerado replicarlo en el Ecuador y dirigirlo al sector manufacturero del cantón Quito, esperando que los resultados obtenidos sean un aporte favorable al sector empresarial.

Las teorías involucradas dentro del estudio serán las relacionadas con el liderazgo y el clima organizacional. Las variables serán investigadas usando un cuestionario compuesto por escalas establecidas utilizando técnicas estadísticas descriptivas y relacionales.

El clima organizacional se debe tomar en cuenta como una variable integral y transversal, es decir que afecta a todas las partes de la organización y que a su vez es de suma importancia para cada trabajador y líder de las entidades. Si se reconoce a la organización como un proceso de gestión complejo entonces se evidencia la importancia del liderazgo ejercido pues este es el que encamina las acciones y esfuerzos de las personas pretendiendo reducir los conflictos que eviten el accionar efectivo de la empresa. (Contreras, Barbosa, Juarez, Uribe, & Mejia, 2009)

Cuadra y Veloso (2007) afirman que el liderazgo es una parte muy influyente de las organizaciones sobre su clima organizacional puesto que en su estudio “Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones” muestra como en las empresas de América se denota que aquellos entes económicos que no prestaban importancia al liderazgo ejercido presentaban un mal clima organizacional junto con una insatisfacción laborable conllevado a la mala obtención de resultados deseados, es decir que presentaban una incapacidad de lograr los objetivos planteados. Aquellas empresas que no pueden generar los flujos de efectivos suficientes para satisfacer a sus accionistas son las que causan desagrado a los mismos, incluso

causando una inconformidad tal que es capaz de terminar en la disolución de las empresas.

En los sectores económicos que dependen de lo que producen es necesario el crecimiento para poder sobrevivir en el mercado y este crecimiento se alcanza gracias a una satisfacción laboral de los empleados que los motiva a esforzarse más allá de lo solicitado, es decir de un buen clima laboral que los envuelva y les otorgue una motivación que los haga querer dar lo mejor de sí por el bienestar de la empresa. (Cuadra & Veloso, 2007)

1.4. Justificación

Según McMurray, Md, Sarros, & Pirola-Merlo (2012) en estudios previos tanto teóricos como prácticos distintos autores se han centrado en analizar el papel que tienen los líderes en el desarrollo del clima organizacional, siendo este un eje muy importante para el desenvolvimiento de las empresas.

La retención del talento humano es uno de los factores más importantes para obtener una productividad deseada en una empresa. Dicha retención del talento humano se da de acuerdo con la satisfacción que sienten los colaboradores con la organización en donde laboran, y esta satisfacción está estrechamente ligada al clima organizacional de la empresa. (Oñate, 2016)

Para Sara Oñate (2016) la satisfacción del talento humano con respecto a las organizaciones en que se basa no solo en el aspecto económico sino también en que se tomen en cuenta las ideas de cada individuo y a las decisiones de los altos rangos con respecto a los equipos de trabajo y a la dirección que toman estos en cuanto al crecimiento profesional, es decir del liderazgo de la organización.

Una correcta gestión del talento humano contrae muchos beneficios a la organización, evidenciando así que si las organizaciones buscan obtener un buen clima organizacional mejorarán su productividad, y el liderazgo es un factor muy importante para el establecimiento de un clima organizacional adecuado para cada grupo de trabajo dentro de la organización. (Novoa, 2015)

Gran cantidad de estudios abordados han sido desarrollados en países de primer mundo tales como Estados Unidos, China y España entre otros, por tal razón los autores sugieren que este modelo se aplique dentro de otros contextos culturales, en virtud de esto el presente estudio pretende ser aplicado en Ecuador, en el sector manufacturero de el cantón Quito .

El sector manufacturero es el primero más importante en términos de aportación al PIB en dólares del 2007 de acuerdo con los datos publicados por el Banco Central en su boletín Mensual de febrero 2017. En cuanto a las 1000 empresas más grandes del país, es el segundo sector con mayor presencia y presenta a su vez un crecimiento del 10.24% respecto al 2013. (Revista EKOS, 2015)

Es por estos motivos que la presente investigación pretende identificar los distintos tipos de liderazgo y la influencia de cada uno de ellos en el clima organizacional de las medianas y grandes empresas manufactureras del cantón Quito.

1.5. Importancia

Hoy en día una de las formas más efectivas e importantes de reforzar un vínculo entre una empresa con sus miembros y por ende incrementar su productividad, es la correcta aplicación del liderazgo, ya que con esa herramienta se puede lograr que el clima organizacional de las compañías sea adecuado y los trabajadores desempeñen su labor con responsabilidad, honestidad y agrado, para que de esta manera se superen así mismos.

En este estudio se identificará las principales causas para que el clima organizacional sea considerado como adecuado por el talento humano en las medianas y grandes empresas, además de reconocer su vínculo con el tipo de liderazgo ejercido por las mismas para generar un ambiente de comodidad en las empresas. Similarmente varios estudios internacionales previamente realizados son referenciados para definir exactamente el alcance de estas variables y como estas pueden influenciar entre sí. (Ramos D. , 2012)

En nuestro país específicamente en el sector manufacturero se ve la necesidad de implementar este tipo de estudios para lograr una óptima ejecución de las tareas y asignación de responsabilidades, todo en un ambiente laboral adecuado, ya que esto

va encadenado con la calidad de producto que se entrega al cliente y la impresión que se causa en él, todo resultado del previo trabajo y liderazgo que se maneje.

Esta investigación por ende tiene una importancia relevante en el desarrollo del país y los proyectos próximos a ejecutarse, por ejemplo en el cambio de la matriz productiva, ya que si no existe la aplicación correcta del liderazgo y éste genere un clima organizacional adecuado los resultados o productos generados por las empresas no serán los deseados, mientras que si se lo desarrolla de forma acertada incrementará su productividad y desempeño tanto interna como externamente, contribuyendo así a incrementar su competitividad en mercados nacionales e internacionales. (Ubillús, 2012)

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Identificar los distintos tipos de liderazgo aplicados por los directivos en las empresas manufactureras medianas y grandes del cantón Quito y sus efectos en el clima organizacional de las mismas.

1.6.2. Objetivos específicos

1. Construir el marco teórico de la investigación a través de la revisión de literatura para poder caracterizar el problema de estudio en función de la ciencia.
2. Aplicar una metodología idónea para la investigación que contemple las técnicas, instrumentos y procedimientos para recoger y analizar los datos de la investigación.
3. Analizar los resultados de la investigación y comprobar las hipótesis a través de técnicas estadísticas.
4. Formular conclusiones y recomendaciones sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Mediante un estudio realizado en Chile con el objetivo de saber si los estilos de liderazgo tienen o no influencia significativa en la eficacia de las empresas, se llegó a comprobar que los resultados específicamente de un liderazgo transformacional tienen un impacto positivo sobre la eficacia de las empresas, mientras que en un escenario de un liderazgo transaccional no muestra un impacto estadísticamente relevante. Para llevar a cabo la investigación se generó un cuestionario en el cual se preguntó de forma específica a administradores y gerentes sobre las variables: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, y eficacia. Se empleó además un conjunto de variables y medidas que fueron validadas en investigaciones anteriores y se usó la escala de Likert. Adicionalmente para cada caso se midió la fiabilidad de las variables de acuerdo con el cálculo del Alpha de Cronbach. (Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez, 2008). Cabe recalcar que los líderes transformacionales influyen en sus seguidores positivamente desarrollando y comunicando una visión colectiva y motivándoles a mirar más allá de los intereses propios, todo en un entorno de superación personal y también para el bien del equipo y la organización. (Groves & LaRocca, 2011)

Según Gómez R (2008) mediante una investigación en México, en los últimos años medios como la telefonía móvil, el internet y el correo electrónico han impactado decisivamente en la organización de las empresas y en los estilos de liderazgo. El objetivo fundamental del estudio es exponer las características ideales del liderazgo que debieran tener los empresarios con el propósito de presentar un panorama claro sobre los puntos y teorías más importantes que han hecho énfasis en este tema, y de esta manera derivar en los elementos básicos y puntuales que faciliten el desarrollo de las empresas mexicanas. La comunicación ha facilitado el trato en diferentes estructuras de la empresa, el mercado también ha generado grandes cambios, de tal manera que los tiempos de espera se han revolucionado, es decir, disminuido, por ende, los clientes ahora son mucho más demandante y exigen soluciones inmediatas, es ahí donde el líder enfrenta el reto.

Gallegos & Cáceres (2014) señalan que la satisfacción laboral y el clima organizacional son variables que no son iguales, pero si dependen de características esenciales de la organización y situaciones laborales, a su vez estas variables son la causa de varias formas del comportamiento organizacional que puede adoptar el personal. Esta investigación pretende medir alguna relación entre las variables antes mencionadas, para lo cual se trabajó con un diseño correlacional, teniendo una muestra y valorándolos mediante escala de Likert y escala de satisfacción en el trabajo de Warr, Cook y Wall. Ya conseguido los resultados, se evidenció que existe una relación moderada no significativa entre las variables mencionadas previamente, pero, entre las dimensiones de reconocimiento y flexibilidad si existe una relación más fuerte y relevante con la satisfacción laboral.

Sin embargo, analizando resultados de diversas investigaciones se evidenció que son contradictorios, mientras que en otros el clima y la satisfacción se relacionan positivamente (Arias, 2004), distintos son los factores que se pueden relacionar negativa y positivamente, lo esencial es determinar correctamente las variables y el área de aplicación para poder confirmar los hallazgos y hacer el mejor uso de ellos. (Moreira, Saliba, Saliba, Salibas, & Saliba, 2013)

Según Vega, Arévalo, Sandoval, & Giraldo (2006) definen al clima organizacional como un elemento dinámico que es construido por las instituciones u organizaciones en el cual tratan de mantener un equilibrio entre aspectos subjetivos y objetivos. Este en un proceso que se construye y describe mediante las diferentes percepciones que tienen los individuos al interactuar en su entorno laboral. Por lo tanto, la investigación realizada tiene el propósito de discutir sobre el clima organizacional y aspectos relacionados todos en el contexto de los cambios organizacionales actuales.

Identificar el clima organizacional provee información vital para la organización y a la vez permite entender cuáles son los factores claves que determinan el comportamiento de los sujetos, para así poder aplicar y emprender planes estratégicos que se orienten al cambio positivo de conductas y actitudes, estructura y procesos organizacionales. Para medir el clima organizacional existe una gran variedad de instrumentos, sin embargo, para el éxito de la medición deben aplicarse las dimensiones correctas, preguntas adecuadas y claras, comprobar la

validez del mismo, es decir, el que se encuentre más direccionado a la realidad del estudio. (Ramos D. , 2012)

Oyuela & Mendoza (2009) proponen en su estudio identificar los diversos estilos de liderazgo y observar en qué posición se ubica la organización en cuanto a las variables X (producción) y Y (personal), de tal forma que se pueda establecer un plan de acción que permita el mejoramiento continuo del estilo de liderazgo. Los instrumentos de medición utilizados serán “Grid Gerencial de Mouton & Blake y el Sistema IV de Rensis Likert” con el propósito de realizar un análisis de las capacidades del personal, además de la utilización de encuestas con preguntas fundamentadas, claras y concisas en temas de administración empresarial como motivación, dirección, comunicación, decisión, metas y control.

Cabe recalcar que en cualquier organización el objetivo no es únicamente obtener utilidades si no que es responsabilidad de los altos directivos reconocer el trabajo y esfuerzo de su personal, entender cómo se sienten, sus opiniones y ante todo comprender que ese talento es lo que hace sobresalir, crecer y hacer que funcione adecuadamente la organización. (Oyuela & Mendoza, 2009)

El cuestionario por utilizarse va a mostrar cuál es el estilo de liderazgo en función de la orientación del comportamiento y actitud. La “Rejilla Gerencial” de Blake & Mouton es uno de los test de liderazgo más utilizado a nivel mundial, que consta de 18 preguntas, divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y orientadas a tareas. El resultado nos podrá decir si el líder se encuentra orientado a tareas (Autoritarios o Líderes de equipo), orientados a las personas (Country club) o indiferente (ni a tareas ni personas). (Noriega, ¿Cuál es tu estilo de liderazgo?, 2015)

Adicionalmente para la variable de clima organizacional se adaptó el cuestionario planteado por los investigadores Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez, el cual consta de ocho dimensiones que son autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación en las cuales constan cuatro preguntas cada una que servirán para un análisis más específico. Los resultados arrojados nos

dirán si el clima organizacional de dicha empresa es el adecuado basándose en las dimensiones antes señaladas. (Chiang, Salazar, Huerta, & Nuñez, 2008)

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Teorías de Liderazgo

Teoría de liderazgo transformacional

El principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quién se basó en ideas originales sobre el liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978). La gran parte de las teorías sobre liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, abarcando una perspectiva más amplia del resto de orientaciones. (Lupano & Castro, 2005)

Bass (1985) describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con este tipo de características transformacionales generan cambios en sus seguidores partiendo de la concientización sobre realizar un buen trabajo, ejecutando correctamente las tareas asignadas y obteniendo resultados de calidad. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan en sus intereses personales, es decir, se superen así mismos y a la vez cumplan con los objetivos que les plantea la organización, generando confianza hacia su líder y aquel le brinde motivación para lograr aún mucho más de lo que ellos esperan. A partir de estas propiedades se lo suele considerar más amplio y efectivo que el de tipo transaccional. (Lupano & Castro, 2005)

Estos líderes en vez de responder al autointerés inmediato de los seguidores despiertan en ellos un alto conocimiento en temas claves para el equipo y la organización, mientras que de esta manera aumentan la confianza de los seguidores para que no tengan problema alguno de expresarse, es decir, progresivamente los encaminan desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros y crecimiento. (Méndez, 2009)

Se considera además que el liderazgo transformacional comparado con el de tipo carismático es mucho más amplio, de hecho, el liderazgo carismático sólo

constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional. A continuación, se detallarán cada uno de sus componentes:

- a. Carisma: los líderes son tomados como modelos por sus seguidores, es decir, ellos quieren imitarlos. Además, demuestran altos niveles de conductas morales y éticas.
- b. Inspiración: los líderes inspiran y motivan a sus seguidores, fomentando en ellos el espíritu de trabajo en equipo y proyectarse a futuro.
- c. Estimulación intelectual: los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas creativas e innovadoras todo a partir de cualquier interrogante que surja.
- d. Consideración individualizada: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de sus seguidores; el seguimiento es personalizado, pero no visto como un control sino como una orientación. (Lupano & Castro, 2005)

El líder transformacional balancea su orientación tomando en cuenta lo que genera progreso y el estado en que se encuentren sus seguidores, tal vez podrían ser más aspectos, pero esencialmente este tipo de líderes se orientan a la gente y piensa que el éxito es el resultado de un trabajo que se realiza con total compromiso. (Méndez, 2009)

Teoría de liderazgo transaccional

En esta teoría se asume que la gente se motiva por medio de los incentivos que recibe y las llamadas de atención o castigos que se les atribuyan. Se piensa que porque existe una clara cadena de mando están obligados a trabajar bajo este régimen transaccional. Esta teoría se da cuando las personas acuerdan a realizar un trabajo, pero ceden toda la autoridad a su líder y éste a su vez les dirá exactamente lo que deben hacer. (Méndez, 2009)

El liderazgo transaccional, además de ser un estilo es un tipo de gestión de la administración ya que la atención principal se encuentra en las tareas a corto plazo. Posee varias limitaciones para que el trabajo sea creativo, basado en el conocimiento,

expresivo, pero puede ser efectivo para situaciones que lo ameriten. Max Weber fue uno de los fundadores de la sociología moderna, el cual desarrolló esta teoría en el año 1947, teniendo como característica principal, los aumentos de salario, beneficios o incentivos a quienes hayan realizado el mejor trabajo. (Grupo LRH, 2005)

Cabe recalcar que el líder transaccional es quién crea estructuras las cuales necesitan de subordinados, quienes sigan al pie de la letra instrucciones y trabajen bajo recompensas que los directivos les asignen. El trato (castigo) no siempre es mencionado, pero los seguidores conocen bien de su existencia y no deben olvidar los parámetros de disciplina ya establecidos en su lugar de trabajo. (Méndez, 2009)

Además, el liderazgo transaccional se encuentra conformado por dos sub – dimensiones:

- a. Recompensa contingente: existe una interacción entre líder y seguidor, es decir, existen intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades y crea una transacción entre el grupo y las de cada persona.
- b. Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que realizar cambios o correcciones en las conductas de los seguidores.

Generalmente son negativas y se interviene para que los objetivos no se desvíen de su curso. (Lupano & Castro, 2005)

El liderazgo transaccional, a pesar de que su centro está en la transacción o contrato con el seguidor y que su principal objetivo es alcanzado únicamente cuando su desempeño está acorde a las indicaciones de su líder, no siempre resulta ser malo e imposible de utilizar, dado que puede ser factible donde se presenten comportamientos acordes que requieran la aplicación de esta forma de liderar. (Rozo & Abaunza, 2010)

Teoría de liderazgo laissez-faire

El liderazgo laissez faire, puede ser conceptualizado de la siguiente manera: líder que carece de compromiso con su organización. (Pacsi, Estrada, Pérez, & Cruz, 2014).

Según Martínez (2004) el líder *laissez faire* o liberal lo representa una persona inactiva, aquella que evita la toma de decisiones y la supervisión adecuada y responsable de las actividades dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y otorga total libertad a sus miembros. No obstante, es un líder que suministra los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos piensen que este correcto.

En este tipo de liderazgo, el líder no marca los objetivos ni metas con claridad, es ineficaz a la hora de resolver conflictos, los evita de cualquier manera, se encuentra inactivo y su orientación permanente es la de falta de responsabilidad, de dirección al trabajo y de apoyo a sus seguidores. En varios estudios se han relacionado y de manera constante negativamente a variables como satisfacción, efectividad, productividad, conexión grupal y esfuerzo extra entre otros. (Pacsi, Estrada, Pérez, & Cruz, 2014)

Cabe recalcar que este tipo de líder se abstiene de guiar e interviene únicamente para proporcionar información cuando alguien de la organización se lo solicita, además de ser el menos efectivo solo funciona con personal altamente calificado. (Figuerola, 2010)

Teoría X

La teoría X está basada en el antiguo criterio del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, aquí se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio, es decir, no le gusta el trabajo y trata de evitarlo de cualquier manera. De hecho, a las personas les gusta que les digan lo que tienen que hacer ya que así deslindan responsabilidad alguna, no tienen ambiciones de superación y solo buscan seguridad para ellos. En esta teoría se presentan dos necesidades para la organización que son: la supervisión y la motivación. (McGregor, 1960)

Adicionalmente, la teoría X destaca el tener una supervisión estricta hacia los trabajadores y la cadena de mando, además de motivación para los subordinados basada en recompensas casuales. Por lo tanto, los trabajadores que se mantienen en constante supervisión no tienen una buena relación con su inmediato superior, ya que

puede existir llamadas de atención consecutivas, falta de espacio al realizar su trabajo, entre otras características que hacen que se mantenga una distancia y por ende una baja relación laboral de calidad. (Sahin, 2012)

La teoría X refleja en sí un estilo de dirección rígido, duro y autoritario, cuya función es hacer que las personas trabajen dentro de parámetros establecidos para alcanzar los objetivos planteados por la institución. En otros términos, lleva a las personas hacer exactamente lo que la organización tiene planificado o quiere que hagan, con independencia de sus opiniones y objetivos personales. La visión del individuo según este estilo de dirección sería:

- a. Es un ser pasivo
 - b. Debe estar motivado por factores económicos
 - c. Las relaciones humanas por ningún motivo deben intervenir en el trabajo
 - d. El hombre es vago por naturaleza
 - e. Los objetivos del individuo son diferentes a los de la organización
 - f. El individuo es incapaz de poseer autodisciplina y autocontrol
- (Crespo, López, Peña, & Carreño, 2001)

Esta teoría alberga un conjunto de supuestos sobre los individuos los cuales son: supone que los trabajadores se inclinan hacer lo menos posible en su lugar de trabajo, tienen poca ambición, poseen una actitud negativa y evitan adoptar cualquier tipo de responsabilidad. (Alecoy, 2008)

Teoría Y

Según McGregor (1960) La teoría Y, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la organización, poseen características como el ser personas optimistas, dinámicas y flexibles. Se cree además que este tipo de líderes disfrutan su trabajo al cien por ciento tanto físico como mental y esa energía la emanan hacia sus seguidores. Poseen la habilidad para resolver cualquier tipo de problemas de forma creativa, pero en muchas organizaciones es desaprovechado ya que se les fija normas y reglas que deben seguir a la perfección, dejándolos sin libertad al momento de laborar.

Por su parte, esta teoría manifiesta un sistema de dirección participativo y democrático, en el cual la autoridad no se basa únicamente en aquella que da el puesto, sino que, además surge una autoridad personal, es decir, en la que aparece la figura del líder. La visión del individuo según esta teoría es:

- a. No es un ser pasivo
- b. La amenaza y el castigo no es lo único que motiva
- c. El realizar un esfuerzo mental o físico es algo natural
- d. El individuo no es contrario a los objetivos de la organización
- e. Las potencialidades humanas están parcialmente utilizadas (Crespo, López, Peña, & Carreño, 2001)

Esta teoría tiene un enfoque humanista, es decir, el nivel de compromiso del personal de la organización es muy superior y proporcional a la magnitud de las recompensas o incentivos asociados con los logros; bajo ciertas condiciones, las personas no solo aprenden a aceptar su recompensa por un trabajo bien realizado sino también buscan más responsabilidad por el simple hecho de que se sienten capaces de asumirla. En contraste esta teoría hace hincapié en la autodirección, la integración de necesidades individuales y requerimientos organizacionales. (Alecroy, 2008)

Teoría de rasgos “el líder nace, no se hace”

La Teoría de los rasgos establece que “El liderazgo es algo innato: se nace líder”. La preocupación en sí era la identificación de los rasgos que son aspectos específicos de la personalidad y características físicas o intelectuales que van a distinguir a los líderes de los que no lo son. (Castaño, 2013)

Formulada a principios del siglo XX, determinaba que hacía grandes a ciertos hombres, es decir, con específicas características podrían ser más importantes unos que otros. Su enfoque estaba en identificar cualidades innatas poseídas por grandes líderes políticos, militares y sociales. Se pensaba además que los individuos ya nacían con esas características. Así esta teoría se centra únicamente en los líderes (sus rasgos) y no en los seguidores. Por lo tanto, las organizaciones conseguirán más resultados si colocan a personas con ciertos perfiles innatos, es decir, en lo que son

buenos, remarcando que los líderes son aquellos individuos que están al frente. (Gioya & Rivera, 2008)

Esta se nutre de las diferentes teorías de la personalidad, identificando las diferencias individuales, atributos y los rasgos característicos, todo dirigido al perfil del líder como inteligencia, intuición, energía, tolerancia, madurez, altos niveles de confianza, entre otros; que ayudarán a solventar cualquier demanda imprevista. (Losilla, 2017)

Teoría de la malla gerencial

Según estudios realizados por (Blake & Mouton) elaboraron una rejilla o malla gerencial en la que se pueden identificar hasta 81 estilos de liderazgo diferentes dependiendo de la conducta del líder. (Esther, 2010). Además, no muestra los resultados producidos sino más bien, factores dominantes en el pensamiento de un líder todo con respecto a la obtención de resultados.

Es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de visualizar como los estilos se comparan unos con otros. El GRID identifica los intereses del líder y le ayuda ver cómo interactúan, especificando cinco estilos posibles de liderazgo o teorías que se destacan con claridad y se presentan en la matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "GRID". (Flores, 2006)

Su principal objetivo es lograr que la supervisión obtenga la más alta participación, es decir, debe existir un compromiso con los propósitos de la organización, desde el nivel directivo alto hasta los inferiores (grupos operativos). Este modelo afirma que cualquier persona que trabaja por una organización tiene asignadas responsabilidades, unas orientadas a las tareas, es decir, lograr resultados, y otras hacia las personas, es decir, interés por la gente. (Rodríguez & Vázquez, 2004)

El enfoque de esta teoría es definir los estilos de liderazgo; cuyo supuesto principal es mostrar la importancia de los administradores a las variables objetivo (producción) y a las personas (o relación). Especificando, la malla o rejilla gerencial se compone de dos dimensiones:

- a. *El enfoque por las tareas*: intensidad con la cual el líder se preocupa por el rendimiento y logro de objetivos, haciendo énfasis en calidad, volumen de producción y eficiencia en realizar las tareas asignadas dentro de la organización.
- b. *El enfoque por las personas*: intensidad con la cual el líder se preocupa por el bienestar de sus empleados en la institución. En esta dimensión se toman en cuenta elementos como: crear buenas condiciones de trabajo, relaciones agradables, confianza, que el empleado alcance su compromiso personal y logre sus metas, identificarse con la organización, etc. (Alecoy, 2008)

Teoría liderazgo situacional

La teoría de liderazgo situacional nace del estudio de la conducta que poseen los líderes en circunstancias diversas, esto como apoyo a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica que necesite la organización. Esta teoría se basa en dos variables: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar todo con respecto al nivel de madurez de sus seguidores. (Hersey & Blanchard, 1970)

Esta teoría ha despertado gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, más no estático. Sin embargo, hay que estar en constante evaluación en términos de motivación, capacidad y experiencia de los seguidores, a fin de determinar la combinación de estilos adecuados. En el caso de que no sea el adecuado, según Hersey y Blanchard, no sólo los motivará, sino que los llevará a la madurez. Por consiguiente, el líder que lo aplique aumentará su nivel confianza y les ayudará a que los objetivos se logren con mayor eficacia. (Méndez, Blogspot, 2009)

Otras variables de análisis son madurez o disposición, consideradas en relación con la tarea que se haya designado, estas variables son resultado de la experiencia y/o la educación que posea el líder. Adicionalmente, las metas y conocimientos de los seguidores son esenciales para poder determinar el estilo adecuado de liderazgo efectivo. (Viñuela, 2016)

Considerando la relación que tiene un líder con su seguidor se puede comparar con la relación de un padre e hijo, son similares, los dos superiores líder y padre siempre van a querer lo mejor para su seguidor e hijo. En esta teoría los líderes deben actuar como el progenitor, es decir, renuncian al control todo para que su hijo se vuelva más responsable y adopte la madurez necesaria. Aclarado esto, la teoría tiene un atractivo inmediato ya que reconoce la importancia de los seguidores, lo que ellos necesitan, lo que piensan, lo que opinan y por su parte los líderes pueden compensar ciertas falencias que para ellos sea necesario. (Robbins, 2004)

2.2.2. Teorías de clima organizacional

El clima organizacional ocupa un lugar importante en la gestión de las personas, para saber específicamente el entorno en el que se desarrollan. En los últimos años el objeto de estudio se ha centrado en diferentes sectores y tamaños de empresas las cuales cada día se esfuerzan por identificar este clima usando varios instrumentos de medidas o consultores externos y/o internos que aportarán para conocerlo y darle el tratamiento adecuado. (Méndez Álvarez, 2006)

El clima organizacional en la actualidad es considerado como un elemento clave en el proceso empresarial, debido a que su estudio determina factores que afectan directamente en la organización pueden ser positivos y negativos, pero estos además podrán mejorarse con la aplicación de una estrategia adecuada. (Solarte, 2009)

Consecuentemente el clima organizacional también es considerado como el conjunto de factores materiales e inmateriales, distinguiendo las características propias de una población en un entorno en específico de esta manera se determinará la forma en la que los individuos se relacionan entre sí. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009)

Teoría de Likert

Debido a la relación que existe entre motivación y clima organizacional se considera que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima, sin

embargo, esto no es cierto. Mediante estudios realizados se evidencia que varios autores basan sus investigaciones en la teoría propuesta por Likert, la cual permite tener una mejor comprensión sobre los tipos de clima que pueden llegar a surgir en la organización. (Ramos D. , 2012)

Brunet (2011) por su parte afirma que Rensis Likert fue un investigador muy conocido en el mundo específicamente por la aplicación de trabajos en el área de psicología organizacional, se especializó en la elaboración de cuestionarios e investigaciones sobre procesos administrativos es ahí donde gran parte de instituciones toman como referencia sus trabajos.

Según Likert (1961-1974) el comportamiento que adoptan los empleados es causado, en parte por el ambiente organizacional que perciben y el comportamiento administrativo, además de su percepción individual, información variada, capacidades y valores. La reacción de estos individuos está en función de cómo perciben las cosas, es decir, como las miran y no con realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es ésta la que determinará el tipo de comportamiento que una persona está por adoptar. (Martínez M. d., 2003)

Likert (1961-1974) en su estudio menciona dos tipos de variables pertenecientes a las dimensiones del clima organizacional, estas son:

Variables intermedias, reflejan el estado interno de la empresa tomando en cuenta aspectos como motivaciones, objetivos, actitudes, comunicación eficaz y toma de decisiones. Estas variables son las que constituyen los procesos organizacionales de una empresa.

Variables dependientes, reflejan los resultados alcanzados por la organización, se podría decir en un entorno externo como, productividad, egresos de la empresa, ganancias y pérdidas. (Martínez M. d., 2003)

Teoría de Litwing y Stringer

En el artículo publicado en la revista de negocios de Harvard en 1968 Litwin y Stringer mencionan que el clima organizacional es un factor estable de la cultura organizacional que tiene la capacidad de influir directamente en los miembros de las

organizaciones y por ende afecta positiva o negativamente el comportamiento y desempeño de los trabajadores. Además, señala que el clima organizacional puede ser medido por las dimensiones del mismo desde un punto de vista perceptual ya que el clima se basa en la percepción subjetiva de los trabajadores de la organización. (Litwin & Stringer, 1968)

Litwin y Stringer (1968) estructuran al clima organizacional como un factor empresarial que permite:

- a. Analizar los motivadores y ejes de conducta de los trabajadores
- b. Hacer más entendible los problemas conductuales de los trabajadores
- c. Caracterizar la influencia del clima general de la organización a partir de los climas específicos de cada área
- d. Analizar a la historia, tradición y tipo de liderazgo como causales de la apreciación del clima organizacional por cada trabajador.
- e. Evaluar el clima organizacional bajo características subjetivas ya que inconscientemente afectan a los trabajadores

En dicho estudio el clima organizacional se encontró como un aspecto cíclico con fases en las que decae y afecta a los trabajadores y retorno a niveles normales en variaciones sumamente rápidas.

Tipos de clima organizacional. De acuerdo con el grado de motivación de los entes de la organización Litwin y Stringer (1968) clasifican al clima organizacional en:

Clima autoritario: Clima negativo en el que el poder está centralizado en los niveles jerárquicos altos y no se considera el bienestar de los trabajadores de los niveles bajos conllevando a una baja productividad y aun peor satisfacción.

Clima amistoso: Clima en el que la satisfacción laboral es buena junto con una motivación de camarería alta lo que conlleva a un clima bueno entre compañeros de trabajo, pero no los impulsa a ser altamente productivos o esforzarse más de lo necesario.

Clima de logro: Clima en el que la motivación al logro laboral es alta junto con una satisfacción laboral muy aferrada a los trabajadores y la camarería es muy buena con llevando a un alto desempeño individual que impulsa el del grupo siendo así muy orientados a la productividad.

Estos diversos tipos de clima organizacional influyen en el clima global de la organización ya que cada área de la misma puede tener un distinto tipo.

Dimensiones de clima organizacional.

Según Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional posee 9 dimensiones interrelacionadas que conllevan a la apreciación general del clima de las organizaciones por su conjunto de empleados. Estas dimensiones son:

Estructura: Es la forma en que los trabajadores asimilan la normativa de la empresa, sus procedimientos y burocracia de los mismos que afectan el transcurso normal de sus actividades.

Responsabilidad: Es la percepción de los trabajadores acerca de su autonomía para tomar decisiones de su laborar diario y no tener una supervisión exagerada mal entendida como desconfianza en las capacidades del trabajador.

Recompensa: Representa la apreciación de los trabajadores de haber sido bien distinguidos por su buen desempeño en el trabajo y la calidad del castigo por alguna equivocación en el mismo.

Desafío: Corresponde al grado en que los trabajadores son impulsados a esforzarse por conseguir un logro bajo la aceptación de riesgos calculados y así alcanzar metas pre establecidas.

Relaciones: Es la percepción de los trabajadores de la camarería existente entre ellos y con sus jefes de tal manera que el estrés sea mínimo debido a relaciones personales en el trabajo.

Cooperación: Constituye la forma en que el comportamiento dentro de la empresa impulsa a que los trabajadores se ayuden entre sí de manera proactiva y asertiva.

Estándares: Simboliza la metodología de la empresa para impulsar el rendimiento de sus trabajadores y como evalúan el desempeño de estos dentro de un periodo de tiempo determinado.

Conflictos: Es el conjunto de caminos que toma la empresa para solucionar discrepancias entre trabajadores o con sus jefes de tal manera que no se tema enfrentar las ideas para consensuar una solución que satisfaga a ambas partes involucradas y por supuesto a la empresa.

Identidad: Constituye el sentimiento de pertenencia de los trabajadores con su organización ya que se comparten objetivos y se estimula la alta productividad puesto que si una parte consigue alcanza sus metas entonces la otra también.

Teoría Estructuralista

El clima organizacional se origina desde las características propias del contexto del trabajo siendo estas meramente objetivas, tales como: el tamaño de la organización, la metodología de toma de decisiones (centralización), tecnología, normas de comportamiento y niveles jerárquicos entre otros. (Martin, 2000)

Martin (2000) enunció que el clima organizacional desde el punto de vista estructuralista no niega la existencia de la forma de ser de los empleados, sin embargo, toma en cuenta solo los aspectos objetivos para poder determinar el funcionar de dicho clima dentro de las organizaciones dejando de lado los aspectos subjetivos de cada ente que conforma la empresa.

Dentro de esta teoría se resalta las estructuras de autoridad puesto que el clima organizacional depende mucho de motivación de los empleados para ascender

en puestos jerárquicos y cuanta participación se les otorga a aquellos que están en los últimos niveles. Además, se hace énfasis en las actividades que se realizan y la asignación de las mismas de acuerdo a la autoridad puesto que los empleados no consideran correcto esforzarse más que su jefe y recibir una retribución menor. (Arano, Escudero, & Defín, 2016)

Teoría Humanista-crítica

Martín M. (2000) dentro de esta teoría del clima organizacional aborda al mismo desde el punto de vista subjetivo en el cual las percepciones de los integrantes de la organización son las que reflejan el verdadero clima organizacional de la empresa representando la calidad de las interacciones entre las distintas áreas de la organización y sus respectivos integrantes.

Dentro de la teoría humanística-crítica se explica que el clima organizacional es un concepto integral que comprende los aspectos subjetivos de comportamiento de las personas dentro de la organización y por ende de toda la organización, estos aspectos son: actitudes subyacentes, valores, normas, sentimientos y empatía entre otros aspectos que los empleados poseen frente a su organización. (Martin, 2000)

Los ejes fundamentales para el clima organizacional en la presente teoría son: el comportamiento individual y grupal, motivación y logro en cuanto a conformidad y por acciones correctivas. Todos estos ejes mencionados previamente están entrelazados por la estructura de valores que se maneja en la organización. (Arano, Escudero, & Defín, 2016)

Teoría de Mario Martín Bris

Partiendo de trabajos previos tanto de Likert (1961) y de Brunet (1987) en los que se mencionan cuatro factores fundamentales del clima organizacional Mario Martín desarrollo la teoría en la que combina de distintas variables y las hace interactuar entre sí. (Martin, 2000)

Dichos factores fundamentales son:

- a. Contexto, tecnología y estructura
- b. Posición jerárquica del individuo y remuneración
- c. Factores personales: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción
- d. Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores

Las variables que relaciona con los factores previamente mencionados son:

- a. Causales: Las variables causales son independientes y fijan la evolución de la organización y sus resultados obtenidos
- b. Intermedias: Las variables intermedias diagnostican el estado de la organización en cuanto a bienestar de sus empleados
- c. Finales: Las variables finales son dependientes y reflejan los resultados alcanzados por la organización

Martin (2000) analizando y combinando las variables y factores previamente mencionados categoriza al clima organizacional bajo dos tipificaciones y cada una de esta cuenta con dos subsistemas:

Clima de tipo autoritario

a. Sistema I: Autoritarismo explotador

En este tipo de clima organizacional las autoridades no confían en sus empleados desvinculándolos de la toma de decisiones y delegándoles solo la ejecución.

b. Sistema II: Autoritarismo paternalista

En el presente clima organizacional la dirección de la empresa tiene confianza condescendiente en los empleados tomando la mayor parte de decisiones en los puestos altos y muy pocas se toman en los niveles bajos.

Clima de tipo participativo

a. Sistema III: Consultivo

El clima organizacional de tipo participativo presenta confianza en todos los empleados tomando decisiones generales en la cima, pero los empleados pueden tomar decisiones específicas en los niveles inferiores

b. Sistema IV: Participación en grupo

En el último tipo de clima organizacional, el de participación en grupo, la alta dirección tiene una confianza total en los empleados descentralizando la toma de decisiones por toda la organización integrando a cada nivel.

Teoría Institucional

La teoría institucional del liderazgo trata sobre el análisis del mismo desde el punto de vista de las organizaciones, es decir deja de analizar al liderazgo en grupos de cualquier índole y evalúa sus efectos en las instituciones. (Caparás & Chinchilla, 2000)

El líder institucional es la persona que tiene como objetivo promover y cimentar los valores de la organización en cada uno de sus empleados siempre velando por la integridad de la empresa y sus valores. La diferencia entre el liderazgo institucional con los demás es que el resto de liderazgos buscan mejorar la interacción humana facilitando la comunicación para que se sientan bien consigo mismos y por ende con el resto mientras que el líder institucional pretende alcanzar los mejores resultados de productividad y aprendizaje para mejorar los resultados e incluso cambiar la estructura organizativa. (Caparás & Chinchilla, 2000)

Buenas prácticas de Gobierno Corporativo

Una buena práctica de los principios de gobierno corporativo beneficia a las organizaciones en la reestructuración de su gestión de recursos para obtener mejores resultados y por ende mejorar relaciones con accionistas, socios y la empresa en general. (Deloitte, 2014)

Debido a la gran cantidad de leyes y lineamientos legales nacionales e internacionales el gobierno corporativo ha tomado fuerza en instituciones tanto públicas como privadas. Los modelos de gestión implementados por las empresas deben ser coherentes y brindar soporte entre sí para poder evaluar el rendimiento mediante indicadores que al mismo tiempo sugieran medidas correctivas tanto en aspectos estratégicos como operativos. (Deloitte, 2014)

El gobierno corporativo se lo puede definir como una forma de gestión sostenible en las que las instituciones procuran realizar sus actividades de forma transparente y eficiente. Su principio fundamental radica en la cohesión entre los distintos departamentos de la organización para alcanzar el desarrollo deseado con el lineamiento de su ética, valores y competitividad. (Garzón G. , 2017)

Teoría de las ocho dimensiones

Koys & Decottis (1991) señalan que estudiar los climas en las diferentes organizaciones no ha sido una tarea fácil, debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: psicológico y organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional, como su nombre lo indica. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Por lo tanto, se establecieron una serie de dimensiones que ayudarán a definir el modo de percepción del clima laboral, siendo las siguientes:

- *Autonomía*: Percepción del trabajador sobre la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
- *Cohesión*: Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
- *Confianza*: La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, tratar temas personales o sensibles con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra.

- *Presión*: Percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
- *Apoyo*: Percepción que tienen los miembros sobre el respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, además del aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, es decir, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros.
- *Reconocimiento*: Percepción de los miembros con la organización, en relación con la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.
- *Equidad*: La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas, reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
- *Innovación*: Percepción acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia. (Koys & Decottis, 1991)

2.3. Fundamentación conceptual

Liderazgo

El liderazgo se define como el eje central de cualquier grupo de éxito, ya sea empresarial o de otra naturaleza ya que es el liderazgo el que les ayuda a obtener nuevas perspectivas del futuro, e incluso plantear nuevas metas junto con las estrategias para conseguirlas. Una característica básica del liderazgo es su capacidad de coordinar e incidir en los miembros de la empresa. (Mejía, 2016)

El liderazgo se puede comparar con un motor, ya que impulsa a las empresas a cambiar la forma en que actualmente laboran, para alcanzar las metas que mejor identifiquen su misión y visión asignando tareas de tal manera que se aproveche el talento humano de cada colaborador en la empresa. (Ayuso, 2013)

Líder

La persona que es un líder es aquella persona que tiene en mente el cambio, por lo que las cualidades necesarias para un líder es tener una gran voluntad, y ser

una persona dispuesta a tomar riesgos. El líder en una organización es la persona que se encuentra continuamente controlando los procesos y productos terminados mientras busca maneras de mejorarlos. (Gómez R. , 2008)

El líder se define como la persona que ocupa la posición en una organización que le permite influir en los otros miembros según sus ideales para alcanzar un objetivo; esta persona se encarga de coordinar y dirigir a sus seguidores para alcanzar los objetivos planificados. (Zayas & Cabrera, 2006)

Coaching

El coaching es un conjunto de procesos y técnicas que permiten brindar ayuda a las personas o a una organización en general para fortalecer debilidades en cuanto al conocimiento de los procesos que se ejecutan inicialmente con el fin de mejorarlos. El coaching pretende potenciar las capacidades de una persona para que su desempeño crezca. (Yuste, 2012)

Líder autoritario

Este tipo de líder reúne todo el poder y la toma de decisiones. Este tipo de liderazgo es de carácter unidireccional y esto se debe a que los seguidores deben acatar las decisiones que líder les comunica. (Murillo, 2006)

El líder autoritario es aquel que dicta un mandato esperando que se sigan sus instrucciones al pie de la letra. La obediencia que obtiene de sus seguidores la consigue mediante métodos de recompensa y castigo. Ya que es el líder quien toma las decisiones es este el responsable de todas las consecuencias puesto que no solo decide la meta sino que también controla y motiva. El líder autocrático o autoritario tiene la firme creencia de que es la única persona apta para tomar una decisión trascendental ya que sus subordinados no son capaces, inclusive llega a pensar que los subordinados necesitan que alguien tome decisiones por ellos. (Soto, 2014)

Liderazgo indiferente

El líder indiferente tiene como característica principal ser permisivo ya que brinda rienda suelta a los colaboradores, en este tipo de liderazgo no se define los

objetivos o la ruta óptima para alcanzarlos, tampoco se le da importancia a las normas de trabajo que rigen las tareas asignadas. Las directrices de los trabajos no siempre son establecidas por el líder, sino que este solicita que personas con mayor experiencia o experticia las impongan e inclusive el proceso de toma de decisiones se basa en los mismos parámetros. (Manchola, 2008)

Líder social

El líder social se caracteriza por ser participativo y orientado a generar bienestar en las personas que trabajan en la empresa inclusive poniendo a este principio por encima de las tareas, actividades y objetivos. El proceso de la toma de decisiones es comunal, ósea realizado por consenso, y es por ello que siempre se tiene en consideración las opiniones o ideas de los colaboradores, especialmente de los implicados o afectados por las decisiones previamente mencionadas. (Manchola, 2008)

Pérez (2016) menciona que, un líder social es la persona que puede asumir la responsabilidad de dirigir a toda la organización al cumplimiento de sus metas sin comprometer el bienestar de los integrantes de la misma, sino que es su máxima prioridad

Liderazgo democrático

El líder democrático es aquel que destina obligatoriamente el tiempo necesario para compartir con sus empleados y hacerlos partícipes de la toma de decisiones. El líder democrático asegura que las decisiones sean las mejores para el grupo con la participación de todos los seguidores en el proceso de decisión, y así es como consigue el bienestar de la mayoría de trabajadores en una organización. (Noriega, Estilos de liderazgo, 2015)

Fomenta la participación de todos los trabajadores dejando que estos establezcan sus metas siempre y cuando se alineen con las de la compañía, al mismo tiempo de que los capacita para la toma de decisiones para alcanzar el bienestar común. (Soto, 2014)

Zona de confort

Es el entorno o ambiente en el que desarrollan actividades que ya se dominan y en las que nos sentimos cómodos al saber el proceso que conllevan, además de no realizar el mayor esfuerzo ya que éstas pueden ser un hábito. Esta zona puede depender de aspectos como la gente que nos rodea, uno mismo o simplemente casualidad. (Aymerich, 2015)

Clima organizacional

El clima organizacional está constituido por el ambiente interno de carácter psicológico que caracteriza a cada empresa. La definición de clima organizacional implica aspectos diferentes del entorno de las organizaciones que se interrelacionan con diferentes intensidades, estos aspectos pueden ser por ejemplo el tipo de organización, la tecnología usada y las políticas internas entre otros; además de los factores socio económicos de sus integrantes que influyen en el trato con las demás personas que trabajan en la empresa y forman parte de la cultura de la misma (García & Ibarra, 2016)

Por clima organizacional se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. (Clerc, Saldivia, & Serrano, 2006)

El clima organizacional se caracteriza como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite delimitar distintas subculturas dentro de la organización. (Ramos D. , 2012)

Estructura organizacional

Estructura organizacional es la manera en que una empresa o entidad distribuye su talento humano bajo ciertas limitantes tales como el lugar o el tiempo. Se afirma que una estructura organizacional existe como tal cuando sus elementos se unen para formar uno solo con nuevas características que representan al todo. (Kersh, 2007)

La estructura organizacional es la representación integral de las formas en las que una organización divide sus actividades en distintas áreas afines y coordinadas. Con frecuencia la estructura organizacional es retratada en un organigrama y este a su vez muestra las relaciones entre las distintas unidades de negocio y las líneas de autoridad. (Hitt, Black, & Porter, Administración, 2006)

Buenas prácticas

Las buenas prácticas son equivalentes al término anglosajón *best practice* (mejores prácticas) que hace referencia a algo que funciona, es decir, algo que ha generado los resultados esperados. (Sánchez, y otros, 2014)

Una práctica es considerada dentro de la metodología de las “buenas prácticas” cuando se ha comprobado que genera resultados positivos y ayuda al alcance de los objetivos a tal punto que incluso se la sugiere como una metodología para futuras acciones que requieran los mismos resultados. Las buenas prácticas son una serie de pasos que ya fueron puestos en práctica y pasaron por su debido proceso de validación que al ser repetida genera lo deseado, por lo que debe ser compartida para que otras empresas las implementen. (Grupo FAO, 2015)

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es el conjunto de conductas, actos y actitudes que los empleados de una organización muestran dentro de su vida laboral, el comportamiento organizacional posee 3 ejes fundamentales que son considerados determinantes para los empleados: productividad, ausentismo y rotación de puestos. (Robbins, 2004)

El comportamiento organizacional es el resultado de la influencia que ejercen ciertas fuerzas en la conducta de los empleados de una organización ya que dentro de esta los trabajadores entablan relaciones sociales con sus semejantes, pero al mismo tiempo son relaciones laborales. (Endara, 1998)

Asignación de actividades por responsabilidad

La asignación de actividades corresponde a las decisiones relacionadas con las tareas a desempeñar para ofrecer bienes y servicios en una organización, es decir,

la asignación de actividades corresponde a la definición de procesos con sus responsables y suministros para obtener un producto previamente establecido. (Iborra, Coscollar, Dolz, & Ferrer, 2014)

Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de patrones que un grupo posee en torno a sus percepciones, formas de pensar y sentir para lidiar con los problemas que se les presenta. Estas reacciones frente a estímulos internos o externos se han inventado, descubierto o desarrollado. (Vázquez, 2013)

Desvinculación organizacional

La desvinculación organizacional es un proceso en el cual se finaliza el contrato o se despide a uno o varios colaboradores de una empresa originada por una mala adecuación del trabajador al clima organizacional o poco compromiso con sus labores dentro de la organización y por ende de toda la organización. La desvinculación también puede originarse por cambios en la estructura organizacional, pero hay que tomar en cuenta que para eliminar un puesto frente a otro evalúan el desenvolvimiento del colaborador afectado. (Piña, 2013)

Descentralización organizacional

La descentralización organizacional se refiere a la transferencia de responsabilidades a niveles subalternos para aligerar los procesos de la alta dirección y de esta manera volverse más eficientes en la ejecución de procesos. (Letelier, 2012)

Desempeño organizacional

El desempeño Organizacional está estrechamente relacionado desde el punto de vista financiero con el posicionamiento en el mercado, márgenes de utilidad, rendimiento del capital y crecimiento en ventas entre otras. En cambio, desde el punto de vista subjetivo el desempeño organizacional está relacionado con las metas logradas y la cantidad de recursos empleados para alcanzarlas (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011)

Inteligencia emocional

Es la capacidad natural que tenemos los seres humanos para gestionar nuestras emociones a fin de adaptarnos a las circunstancias de nuestro entorno; capacidad que podemos mejorar mediante la práctica y la reflexión. Además, esta inteligencia consiste en el funcionamiento armónico entre el cerebro emocional y racional. (Guilera L. , 2006)

La inteligencia emocional sería la capacidad de percibir y expresar emociones asimilándolas en el pensamiento, al mismo tiempo involucra entender y razonar con y desde las mismas, regulando estas emociones en uno mismo y en los demás. (Roche, 2004)

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un estado emocional de los colaboradores de una organización con respecto a la empresa en la que laboran en base a evaluación perceptuales del clima organizacional en el que laboran generando diferentes actitudes hacia su trabajo y la productividad alcanzada en el mismo. (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011)

Capital Humano

Según Keeley (2007) el capital humano comprende el conjunto de conocimiento, competencias y otros elementos de los trabajadores pertenecientes a cierta institución, y que resultan notables al giro del negocio de la misma. Además, el capital humano no toma en cuenta solamente la propiedad intelectual inicial de los colaboradores, sino que también considera las inversiones anteriores en educación, formación en el trabajo, y otros elementos que ayuden a los trabajadores a ser más productivos.

2.4. Sistemas de variables

Tabla 1.

Variables de estudio

Independientes	Dependientes	Categorías de las variables
Liderazgo	Clima Organizacional	<p>Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo centrado las personas (Country Club) • Liderazgo centrado en personas y tareas (Líder de Equipo) • Liderazgo medianamente centrado en tareas y personas (Equilibrado) • Liderazgo no centrado en tareas ni personas (Indiferente) • Liderazgo centrado en las tareas (Autoritario) <p>Clima organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Cohesión • Confianza • Presión • Apoyo • Reconocimiento • Equidad • Innovación

Fuente: Inductive Measures of Psychological climate y Estrategia para el cambio organizacional

2.5. Hipótesis

- a) El liderazgo de tipo Indiferente genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas y grandes empresas manufactureras del cantón Quito
- b) El liderazgo de tipo Club campestre genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas y grandes empresas manufactureras del cantón Quito
- c) El liderazgo de tipo Equilibrado genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas y grandes empresas manufactureras del cantón Quito
- d) El liderazgo de equipo genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas y grandes empresas manufactureras del cantón Quito
- e) El liderazgo de tipo Autoritario genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas y grandes empresas manufactureras del cantón Quito

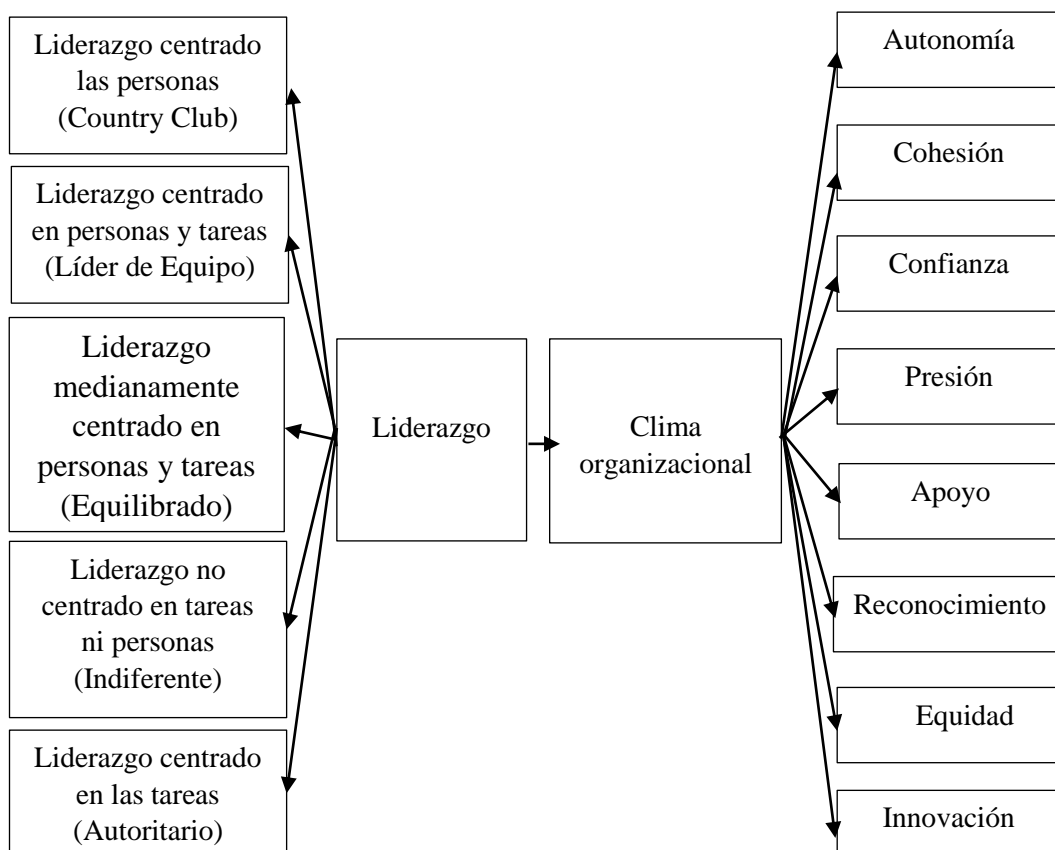


Figura 2 Elaboración de hipótesis

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación Cualitativo

El enfoque cualitativo se fundamenta en procesos inductivos en los cuales se describe la realidad observada y se generan perspectivas teóricas postulando así que la realidad es producto de la interpretación de los objetos de estudio donde convergen las realidades de cada uno. (Hernández, 2014)

En el enfoque cualitativo la recolección de datos se influye por las experiencias de la población de estudio y el análisis de la información obtenida no se limita a un análisis meramente estadístico. (Hernández, 2014)

Basado en los conceptos previamente mencionados en este estudio se aplicó un enfoque cualitativo debido a que se analizó características principales como personalidad, trabajo en equipo, ejecución de actividades, relaciones con los empleados, organización, delegación de responsabilidades, entre otras particularidades que tienen los líderes en las diferentes empresas y cómo influyen éstas en el clima organizacional de la misma, pudiendo determinar exactamente el tipo de líder que está a cargo y el resultado que generó en sus empleados para que ellos cumplan las metas planeadas.

3.2 Tipología de investigación

3.2.1 Por su finalidad Aplicada

La investigación aplicada pretende generar conocimientos que se aplican directamente a los problemas de la sociedad o de los sectores productivos de la economía. (Lozada, 2014)

Para tal efecto esta investigación tiene un carácter aplicado, ya que se identificó la incidencia de los distintos tipos de liderazgo en el clima organizacional, de esta manera se estableció las pautas adecuadas para conocer cuáles son los elementos que requieren reforzamiento o recomendaciones que ayuden a mejorar el clima organizacional de las medianas y grandes empresas reduciendo así la desvinculación del talento humano.

3.2.2 Por las fuentes de información Mixto

La recolección de los datos está encaminada a proveer un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. Cabe señalar que la recolección de datos no se inicia con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes, poniendo en práctica diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio ya que así irá concibiendo formas para registrar los datos que se van refinando conforme la investigación avanza. (Hernández, 2014)

Como se enunció previamente la investigación se realizó utilizando fuentes mixtas recopilando datos directamente de campo, es decir de fuentes primarias con ayuda de instrumentos (encuestas) ideados por expertos, adaptados a nuestra realidad y validados en constructo y contenido; además de información documentada que se encuentra en papers, libros y otras investigaciones realizadas por instituciones educativas y organizaciones, que ayudaron a tener un conocimiento sustentado sobre las bases teóricas de la presente investigación.

3.2.3 Por las unidades de análisis Insitu

La unidad de análisis es una definición abstracta, que denomina el tipo de objeto social al que se refieren las propiedades. Esta unidad se localiza en el tiempo y en el espacio, definiendo la población de referencia de la investigación. (Corbetta, 2003)

Las unidades de análisis en concordancia con lo expuesto en el párrafo anterior son todas las personas que conforman el talento humano de las empresas estudiadas indiferentemente de su jerarquía en las organizaciones.

3.2.4 Por el control de las variables No experimental

Como manifiesta Hernández (2014) las investigaciones no experimentales son aquellas donde no se manipulan las variables para medir los resultados de dicha manipulación por lo que este estudio es de carácter no experimental ya que únicamente se identificó los tipos de liderazgo y el efecto de cada uno de ellos en el clima organizacional de las organizaciones en estudio.

3.2.5 Por el alcance Correlacional

Para Hernández (2014) la investigación de tipo correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre las variables tratadas, esclareciendo así que la presente investigación es correlacional, ya que cada una de sus variables fue medida para posteriormente ser cuantificada y poder realizar el análisis de la vinculación cuyas correlaciones se sustentaron en las hipótesis que se sometieron a prueba.

En la presente investigación las variables analizadas son el liderazgo y el clima organizacional, las cuales fueron medidas de acuerdo con las dimensiones que cada una posee, aclarando su relación y lo que las vincula entre sí. Con esto se definió cual es el tipo de liderazgo adecuado para mantener un buen clima organizacional.

3.3 Procedimiento para recolección de datos Técnica de campo

El procedimiento para la recolección de datos se inició con una solicitud de autorización de ingreso a cada una de las industrias establecidas en la muestra, una vez aprobado el ingreso se aplicó el cuestionario a los empleados, nuestras unidades de análisis, de preferencia en su hora de almuerzo. Además, el equipo encuestador estuvo formado por los autores del presente documento quienes cuentan con la experiencia necesaria para la aplicación de dicho instrumento.

3.4 Instrumentos de recolección de información Encuesta

El instrumento por utilizar en el presente estudio fue la encuesta producto de la modificación de instrumentos previamente realizados por expertos tanto para liderazgo como para el clima organizacional, es decir, se transformaron y unieron dichas encuestas en un solo instrumento que permitió identificar el tipo de liderazgo ejercido y la calidad del clima organizacional en las empresas.¹

La encuesta modificada y adaptada para la presente investigación partió de los cuestionarios realizados previamente para identificar el tipo de liderazgo y medir el clima organizacional. Estos cuestionarios previos son: La rejilla gerencial de Blake y Mouton con 18 preguntas divididas en dos dimensiones (liderazgo orientado a las personas y a las tareas) y el cuestionario planteado por los investigadores Chiang,

¹ El modelo de la encuesta resultante consta en el Anexo 1

Salazar, Huerta y Nuñez, el cual consta de 32 preguntas divididas en ocho dimensiones (cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación).

Dicha encuesta se aplicó al talento humano de las medianas y grandes empresas del sector manufacturero del cantón Quito, posterior a una validación del instrumento tanto del contenido como de su confiabilidad, puesto que de esta manera se aseguró la veracidad y fidelidad del instrumento y por lo tanto de los datos obtenidos junto con los resultados hallados en su posterior análisis.

Para las respuestas de la encuesta se aplicó la escala de Likert, debido a su enfoque usado regularmente en encuestas que consta de aseveraciones en las que se solicita al encuestado su percepción eligiendo uno de las cinco opciones o categorías de la escala, donde 1 es totalmente desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 indeciso, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. (Likert, 1932).

3.4.1 Análisis de validez del contenido

La validez del contenido de un instrumento mide el grado en que este demuestra una relación directa con el tema que intenta medir. (Marroquin, 2013)

La aplicación más utilizada de la validez del contenido por expertos es aquella en que se pretende establecer la validez del contenido de un instrumento que fue diseñado para ser aplicado en una población diferente pero que fue adaptado para la investigación actual. Además, cabe recalcar que esta validación no solamente elimina los ítems irrelevantes, sino que modifica aquellos importantes que necesitan una nueva estructura. (Escobar & Cuervo, 2008)

El proceso de validación de expertos parte de la unión de ambos cuestionarios y del análisis de 5 expertos (profesionales o académicos) en el tema de talento humano y liderazgo para la depuración del instrumento en los siguientes aspectos: Claridad de la redacción, relación con el tema y relevancia del contenido. (Marroquin, 2013)

Posterior a las observaciones de los expertos se procede a ponderar los criterios de los mismos por la escala de Likert empleada por el instrumento de

validación para modificar o eliminar los ítems de acuerdo con el coeficiente de Kendall que se obtenga mediante análisis en SPSS. (Escobar & Cuervo, 2008)

3.4.2 Análisis de confiabilidad

El análisis de confiabilidad o de consistencia interna es un método que permite estimar la fiabilidad interna de la encuesta basándose en el estudio de un conjunto de ítems que se espera midan el mismo constructo, es decir que midan lo que deben medir. (Universidad de Valencia, 2017)

El alfa de Cronbach es un coeficiente que mide la ya previamente mencionada confiabilidad del instrumento de recolección de datos que para esta investigación es una encuesta ya analizada y depurada por un análisis de validez del contenido. El coeficiente de alfa de Cronbach se encuentra entre el intervalo de 0 a 1, entendiéndose que mientras más se aproxime a 1 este coeficiente la confiabilidad del instrumento será mayor. (Cronbach, 1951)

El análisis de resultados de la aplicación del alfa de Cronbach es muy importante ya que dependiendo de los rangos en que este se ubique se tomará decisiones correctivas sobre el instrumento de recolección de datos. (George & Mallery, 2003)

George & Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Tabla 2
Escala de Alfa de Cronbach

Interpretación Coeficiente de Cronbach	
Rango	Magnitud
0,91 a 1,00	Excelente
0,81 a 0,90	Bueno
0,71 a 0,80	Aceptable
0,61 a 0,70	Cuestionable
0,51 a 0,60	Pobre
0,01 a 0,5	Inaceptable

Para el cálculo del alfa de Cronbach se elaboró una prueba piloto al 10% de la muestra, es decir a 38 personas que trabajan en empresas manufactureras del cantón Quito con un solo instrumento que recopila las dos variables de estudio con # preguntas que engloban las 2 dimensiones del liderazgo y las 8 dimensiones del clima organizacional.

Con los datos obtenidos por esta prueba piloto se elaboró una base de datos para ser analizada en el software SPSS obteniendo un coeficiente de Cronbach para la variable de liderazgo de 0,80 y para el clima organizacional de 0,81, además al calcular el coeficiente para todo el instrumento se obtuvo un valor de 0,82 lo cual al comparar con los rangos de interpretación previamente mencionados podemos deducir que el instrumento en cuestión de recolección de datos es aceptable.

Tabla 3
Alfa de Cronbach global

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.817	.798	36

Cabe mencionar que el coeficiente de Cronbach fue directamente de 0,80 en la variable liderazgo, por lo que no se realizó modificaciones en las preguntas de la encuesta referente a dicha variable, como a continuación se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 4
Alfa de Cronbach Liderazgo

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.801	.765	18

Mientras que el coeficiente de Cronbach en la variable clima organizacional fue de 0,75 por lo que en este caso se realizó varias modificaciones eliminando siete preguntas de la encuesta de esta variable, a continuación, se muestra una tabla detallada del primer cálculo del alfa de Cronbach y de los posteriores resultados obtenidos con las modificaciones previamente mencionadas.

Tabla 5
Alfa de Cronbach CO inicial

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.723	.688	25

Tabla 6
Alfa de Cronbach CO final

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.814	.799	18

3.5 Cobertura de las unidades de análisis (En caso de ser aplicable)

Muestra

La muestra se calculó para poblaciones infinitas bajo el concepto de ser estratificada proporcional como lo identifica Antonio Morillas en su trabajo “muestreo en poblaciones finitas” por lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^K N_i p_i q_i}{N \sigma_p^2 + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^K N_i p_i q_i}; \text{ con } \sigma_p^2 = \frac{\varepsilon^2}{z_{1-\alpha/2}^2}$$

Donde:

- N es el tamaño de la población
- P es la probabilidad de éxito
- Q es la probabilidad de fracaso (1-p)
- σ es la varianza desconocida de la proporción muestral
- ε es el error muestral
- Z es el valor estadístico de la curva normal

Para el cálculo de la muestra se tomó en cuenta a las empresas pertenecientes al sector industrial manufacturero del cantón Quito, las cuales han sido catalogadas por tamaño según el número de trabajadores que poseen como:

- Medianas empresas A (De 50 a 99 trabajadores),
- Medianas empresas B (De 100 a 199 trabajadores) y
- Grandes empresas (De 200 trabajadores en adelante)

La presente clasificación se la realizó por la CAN en su decisión 702, artículo 3. (INEC, 2014)

Reemplazando valores reales en la fórmula para obtener la muestra de la investigación, tenemos:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^k N_i p_i q_i}{N \frac{\varepsilon^2}{Z_{1-\alpha/2}^2} + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^k N_i p_i q_i}$$

$$n = \frac{(6519)(0,5)(1 - 0,5) + (7990)(0,5)(1 - 0,5) + (31303)(0,5)(1 - 0,5)}{45812 \left(\frac{0,05^2}{1,96^2} \right) + \frac{1}{45812} ((6519)(0,5)(1 - 0,5) + (7990)(0,5)(1 - 0,5) + (31303)(0,5)(1 - 0,5))}$$

$$n = \frac{11453}{30,06}$$

$$n = 381$$

Adicionalmente, para obtener la población para cada estrato se realizó los cálculos de la siguiente manera:

$$n_1 = 381 * 14,23\% = 54$$

$$n_2 = 381 * 17,44\% = 66$$

$$n_3 = 381 * 68,33\% = 260$$

El método de muestreo que se utilizó es muestreo estratificado proporcional aleatorio, siendo los estratos las empresas medianas y grandes dando una población total de 45.812 empleados según los datos del directorio de compañías de la Superintendencia de compañías, consiguiendo así una muestra total de 381 empleados obtenidos con un nivel de confianza del 95% y probabilidad de éxito y fracaso del 50%, además de un error muestral del 0.05%.

La muestra para los estratos es:

- a) Medianas empresas A: 54 empleados
- b) Medianas empresas B: 66 empleados
- c) Grandes empresas: 260 empleados

Tabla 7
Muestra estratificada

Descripción	Población	Proporción	Muestra
Medianas Empresa "A"	6.519	14.23%	54
Medianas Empresa "B"	7.990	17.44%	66
Grandes Empresas	31.303	68.33%	260
Total	45.812	100%	381

3.6 Procedimiento para tratamiento y análisis de información Estadística inferencial

Para el tratamiento de la información, una vez realizadas las encuestas pertinentes se procedió a tabular los resultados y comprobar las hipótesis planteadas en el documento en tres distintos programas informáticos como son Microsoft Excel e IBM SPSS, seguido por el análisis de resultados y la discusión pertinente.

Para el análisis de resultados se utilizó tanto estadística descriptiva como inferencial logrando así un enfoque completo que permitió estudiar los datos

obtenidos de una forma integral estableciendo frecuencias, promedios y demás medidas descriptivas junto con la comprobación de hipótesis e inferir resultados para toda la población en base a la muestra obtenida.

En cuanto a las pruebas de hipótesis se trabajó con t de student, chi cuadrado, coeficiente de Kendall y tablas de contingencia para analizar la relación entre las variables.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4. Análisis descriptivo

La muestra de la población de estudio está comprendida por trabajadores de las medianas y grandes empresas manufactureras del Cantón Quito, debidamente segmentada de acuerdo con el número de trabajadores que poseen según la clasificación realizada por la CAN, es por ello que los resultados son presentados por separado para cada sector.

La distribución de frecuencias muestra las puntuaciones que se obtuvieron de acuerdo con cada una de sus categorías y así se calculó los parámetros estadísticos de tendencia central y de variabilidad. (Rojo, 2006)

4.1. Análisis descriptivo Medianas Empresas “A”

4.1.1. Liderazgo

Tabla 8
Estadísticos Liderazgo

Estadísticos	
Liderazgo	
Válido	54
Perdido	0
Media	1.96
Mediana	1.00
Moda	1
Desviación estándar	1.331
Varianza	1.772
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5

Nota: Liderazgo en empresas medianas “A”

De acuerdo con el análisis de los estadísticos descriptivos de la variable independiente Liderazgo, se identificó que existen 54 casos validos en el análisis, es decir el total de la muestra de este estrato con ningún dato perdido. El tipo de liderazgo que en promedio representa a este estrato es el “Liderazgo de Club campestre”, pero el liderazgo que está más vez presente en la muestra es el “Liderazgo Indiferente” con una desviación de 1.33 unidades de la escala.

El 50% de los encuestados está sobre el liderazgo indiferente, evidenciando que la segunda mitad está distribuida en los otros 4 tipos de liderazgo, mostrando supremacía del liderazgo indiferente sobre el resto de las medianas empresas “A” del sector manufacturero en el Cantón Quito.

Tabla 9
Distribución de frecuencias en porcentaje Liderazgo

		Liderazgo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	32	59.3	59.3	59.3
	Club campestre	3	5.6	5.6	64.8
	Equilibrado	13	24.1	24.1	88.9
	Líder de equipo	1	1.9	1.9	90.7
	Autoritario	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Nota: Liderazgo en empresas medianas “A”

El tipo de liderazgo que más se presenta en las medias empresas tipo “A” es el indiferente con un 59.3% seguido del equilibrado con un 24.1%, dejando al resto de clasificaciones de liderazgo con un peso menor al 10% para cada una. El liderazgo menos presente en este estrato es el de tipo Líder de equipo.

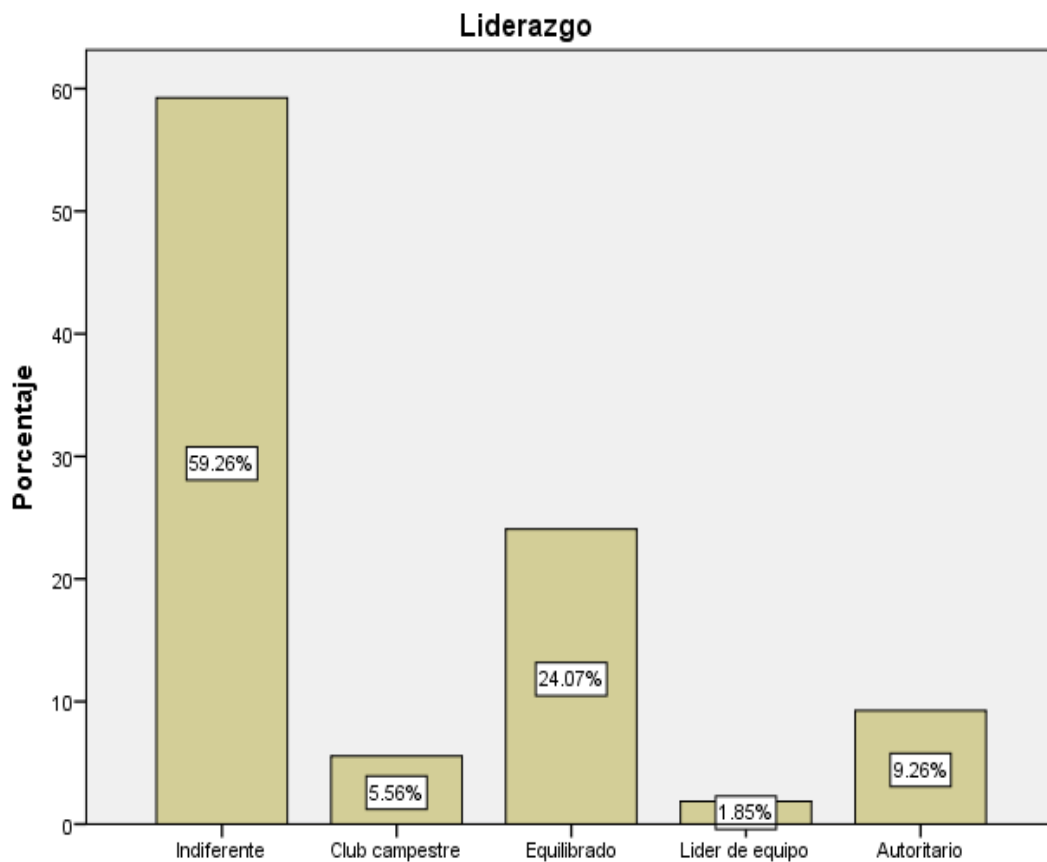


Figura 3 Frecuencia por Tipo de Liderazgo

El liderazgo de tipo indiferente está presente en una mayoría sobre el resto con un 59.26%, es decir que adelanta a su sucesor inmediato, el liderazgo de tipo Equilibrado con un 24.07% ya que este último tiene una presencia del 24.07% en el total de la muestra. Los otros tres tipos de liderazgo no son representativos en la muestra ya que juntos no son capaces de superar al liderazgo de tipo equilibrado ubicado en segundo lugar por frecuencia de repetición.

4.1.2. Clima organizacional

Tabla 10
Estadísticos Clima Organizacional

Estadísticos	
Valoración Clima Organizacional	
Válido	54
Perdidos	0
Media	3.28
Mediana	3.00
Moda	3
Desviación estándar	1.089
Varianza	1.186
Rango	3
Mínimo	2
Máximo	5

Nota: Frecuencia de clima organizacional en empresas medianas “A”

Según el análisis de los estadísticos descriptivos de la variable dependiente Clima Organizacional, se notó que existen 54 casos validos en el análisis, es decir el total de la muestra de este estrato con ningún dato perdido. Analizando la media se encuentra un valor de 3.28 lo que indica que el Clima organizacional promedio de este estrato es “Regular”. Además, es esta valoración, regular, la que ha sido elegida con más frecuencia por los empleados de las medianas empresas “A” del sector manufacturero del cantón Quito, con una desviación de 1.09 unidades de escala.

El 50% de los encuestados está bajo el Clima organizacional regular, es decir hay mayoría en Clima organizacional regular, malo y muy deficiente dejando el otro 50% repartido entre las valoraciones bueno y excelente.

Tabla 11
Distribución de frecuencias en porcentaje Clima Organizacional

Valoración Clima Organizacional					
		Frecuenci a	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	16	29.6	29.6	29.6
	Regular	17	31.5	31.5	61.1
	Bueno	11	20.4	20.4	81.5
	Excelente	10	18.5	18.5	100.0
Total		54	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia de valoración de Clima organizacional en empresas medianas "A"

La valoración más veces presente en el estrato es la de clima organizacional "Regular" seguido de "Malo" muy de cerca, explicando así entre las dos valoraciones un 61.1% de presencia en todo el estrato. Las valoraciones "Excelente" y "Bueno" a pesar de estar muy cerca entre sí no representan el 50% del estrato mientras que "malo" y "regular" juntas superan al 60%.

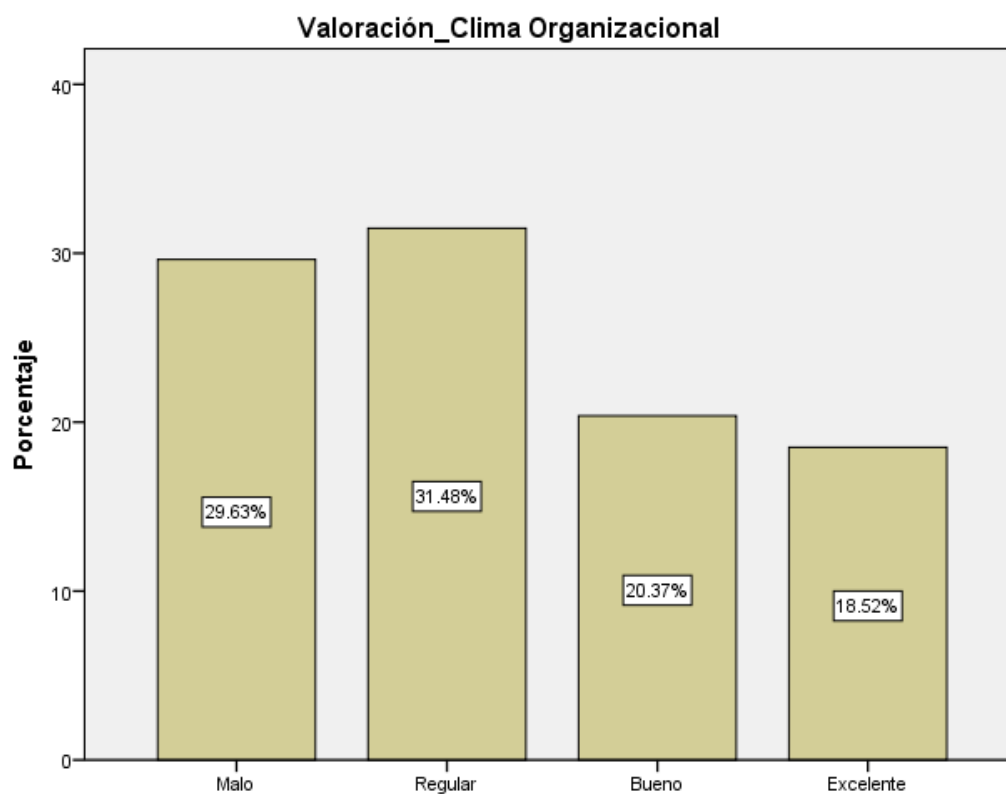


Figura 4 Valoración Clima Organizacional

El Clima organizacional categorizado como Regular es aquel con más presencia en el estrato con un 31.48%, valor que a su vez es muy próximo a la valoración “Clima organizacional Malo” con apenas una diferencia de aproximadamente 2%, evidenciando una baja percepción de los trabajadores con respecto a su trabajo. La valoración del Clima organizacional ubicada como “Excelente” representa aproximadamente el 18.52% de todo el estrato, de esta manera muestra que las percepciones negativas tienen más presencia en el estrato contrastando con las percepciones positivas acerca del Clima organizacional.

4.1.3. Dimensiones Clima organizacional

El Clima organizacional medido se descompone en ocho dimensiones que permiten tener un enfoque más preciso acerca de la percepción de los trabajadores, motivo por el cual se analizó por separado cada dimensión y así evidenciar la razón de su valoración con mayor certeza.

Tabla 12
Distribución de frecuencias en porcentaje Dimensiones CO

	Estadísticos					
	Auton	Confianza	Presión	Innova	Cohesión	Equidad
Válido	54	54	54	54	54	54
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	3.13	3.24	3.07	3.15	2.94	2.61
Mediana	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
Moda	2	2	2	2	3	2
Desviación estándar	1.198	1.164	1.195	1.265	1.235	1.265
Varianza	1.436	1.356	1.428	1.600	1.525	1.601
Rango	4	4	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5

Nota: Frecuencia de dimensiones del Clima Organizacional en empresas medianas “A”

Al examinar los resultados obtenidos provenientes del análisis descriptivo ejecutado a las dimensiones del clima organizacional se puede apreciar que el promedio más alto de valoración es en la dimensión confianza y el más bajo en equidad, es decir que los empleados en las medianas empresas “A” sienten que su empresa cree en sus capacidades, pero sin embargo no sienten que el trato sea justo o equitativo entre empleados y empresa.

En la mayoría de dimensiones la valoración más común es la de “Malo”, excepto por la dimensión cohesión en la que la valoración más frecuente es la de “Regular” mostrando así que las personas que laboran en las medianas empresas “A” poseen una relación con el resto de la empresa ligeramente mejor que el resto de dimensiones. La separación entre los datos, es decir la desviación estándar es de 1 unidad.

Análisis descriptivo Autonomía

Tabla 13
Distribución de frecuencias en porcentaje Autonomía

		Valoración Autonomía			
		Frecuen.	Porcen.	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy deficiente	1	1.9	1.9	1.9
	Malo	21	38.9	38.9	40.7
	Regular	13	24.1	24.1	64.8
	Bueno	8	14.8	14.8	79.6
	Excelente	11	20.4	20.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Autonomía en empresas medianas “A”

En la dimensión de Autonomía la valoración que más se eligió fue la de “Malo” con un 38.9% seguido de la valoración “Regular” con un 24.1%. La valoración menos elegida es “Muy deficiente” lo que muestra que no hay un total descontento con la autonomía en las medianas empresas “A”.

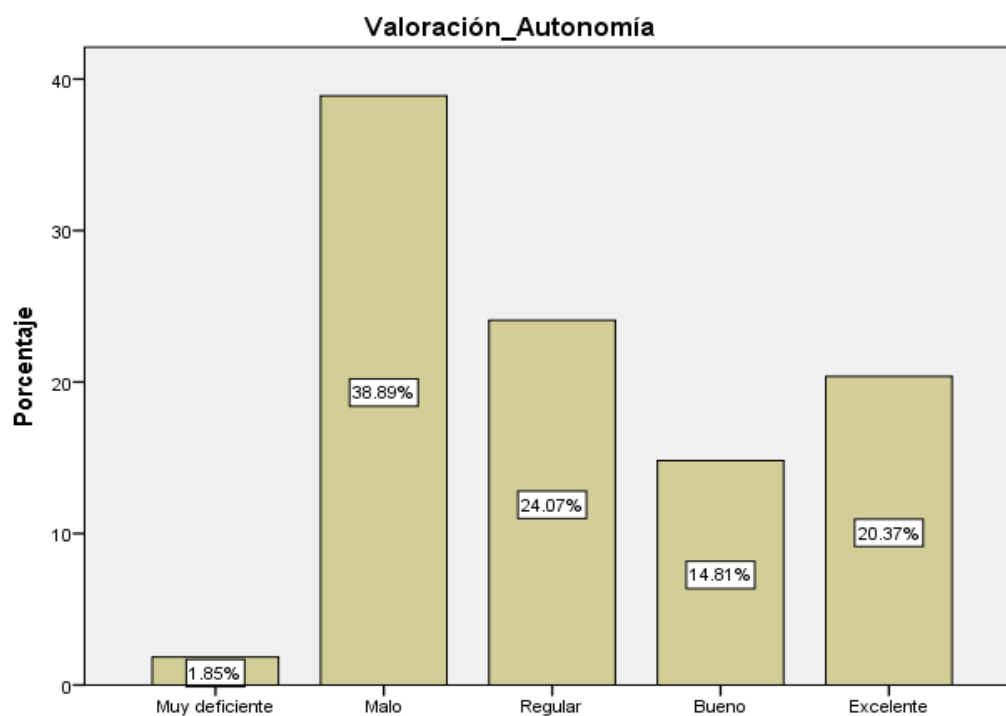


Figura 5 Análisis descriptivo Autonomía

La valoración “Muy deficiente” posee un peso porcentual de 1.85%, que sumado a las valoraciones “Malo” 38.89% y “Regular” 24.07% se obtiene un total de 64.81% de puntaje referente a una apreciación negativa por parte de los empleados con respecto a la autonomía que poseen, es decir que no tienen la independencia deseada para laborar o resolver problemas del área de trabajo.

Análisis Descriptivo Confianza

Tabla 14
Distribución de frecuencias en porcentaje Confianza

		Valoración Confianza			
		Frecuen.	Porcent.	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Muy deficiente	1	1.9	1.9	1.9
	Malo	17	31.5	31.5	33.3
	Regular	15	27.8	27.8	61.1
	Bueno	10	18.5	18.5	79.6
	Excelente	11	20.4	20.4	100.0
Total		54	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Confianza en empresas medianas “A”

La valoración más veces elegida en la dimensión Confianza por los trabajadores de las empresas medianas “A” es “Malo” con un 31.5%, seguido de la valoración “Regular” con un 27.8%. Al igual que la dimensión Autonomía, la valoración “Muy deficiente” posee un peso porcentual menor al 2%.

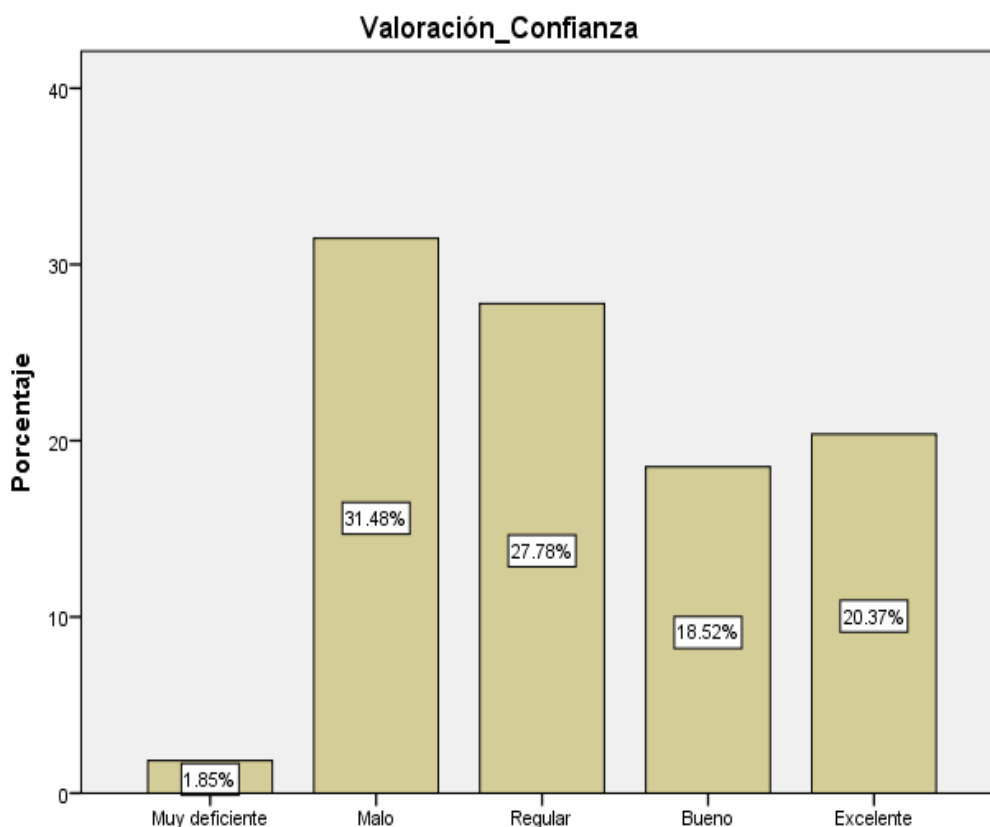


Figura 6 Análisis Descriptivo Confianza

Las valoraciones negativas “Muy deficiente” 1.85%, “Malo” 31.48%, y “Regular” 27.78% poseen un peso porcentual sumado de 61.11% demostrando así la supremacía de una percepción negativa de los empleados de las medianas empresas “A” con respecto a la confianza que depositan los jefes en ellos para el desarrollo de sus actividades diarias.

Análisis Descriptivo Presión

Tabla 15
Distribución de frecuencias en porcentaje Presión

		Valoración Presión			
		Frecuen.	Porcent.	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Muy	2	3.7	3.7	3.7
o	deficiente				
	Malo	20	37.0	37.0	40.7
	Regular	14	25.9	25.9	66.7
	Bueno	8	14.8	14.8	81.5
	Excelente	10	18.5	18.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Presión en empresas medianas "A"

La valoración con mayor presencia en la dimensión Presión es "Malo" con un 37% seguido de "Regular" con un 25.9%. Siguiendo la tendencia de las dimensiones anteriores la valoración con menor presencia es "Muy deficiente" con un 3.7%.

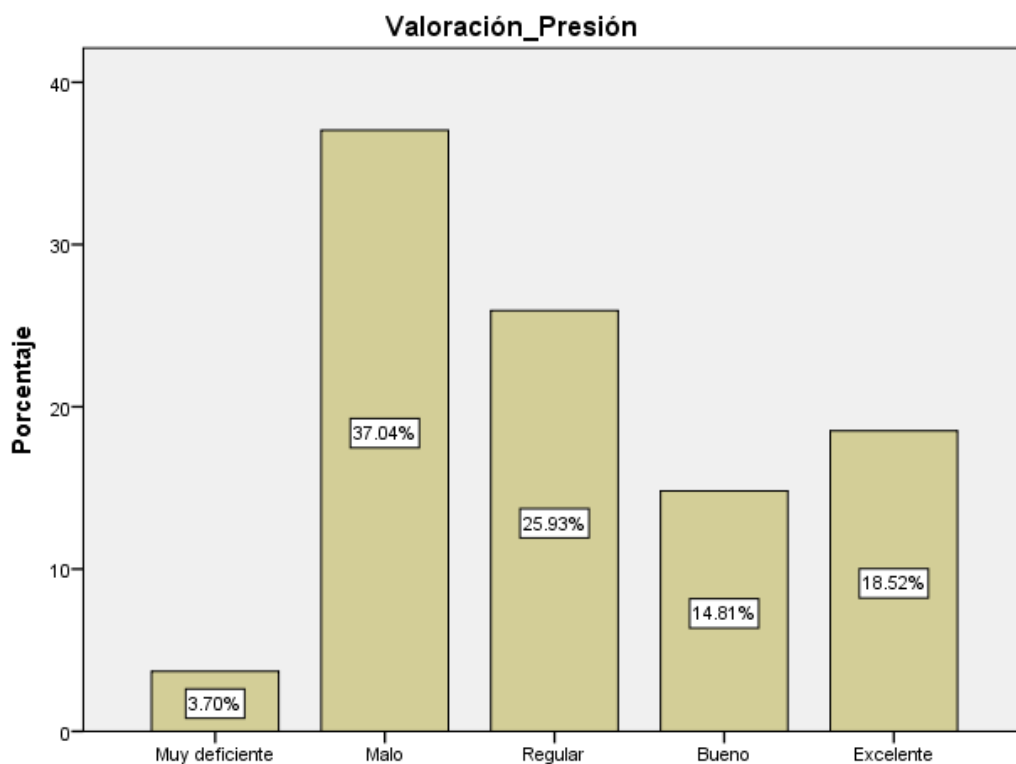


Figura 7 Estadísticos Descriptivos Presión

Las valoraciones “Muy deficiente” 3.7%, “Malo” 37.04% y “Regular” 25.93% sumadas representan el 66.67%, las cuales al ser categorizadas como valoraciones negativas muestran la inconformidad de una parte considerable de trabajadores de las medianas empresas “A” con respecto a la forma en que las empresas los presionan.

Análisis Descriptivo Apoyo

Tabla 16
Distribución de frecuencias en porcentaje Apoyo

		Valoración Apoyo			
		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válid	Muy	2	3.7	3.7	3.7
o	deficiente				
	Malo	19	35.2	35.2	38.9
	Regular	16	29.6	29.6	68.5

Bueno	7	13.0	13.0	81.5
Excelente	10	18.5	18.5	100.0
Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia de los autores

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Apoyo en empresas medianas "A"

La valoración con mayor peso porcentual en la dimensión Apoyo es "Malo" con un 35.2% por encima de "Regular" que tiene un 29.6%. La valoración con menor presencia es "Muy deficiente" con un 3.7%, este puntaje sigue la proporción de las anteriores dimensiones.

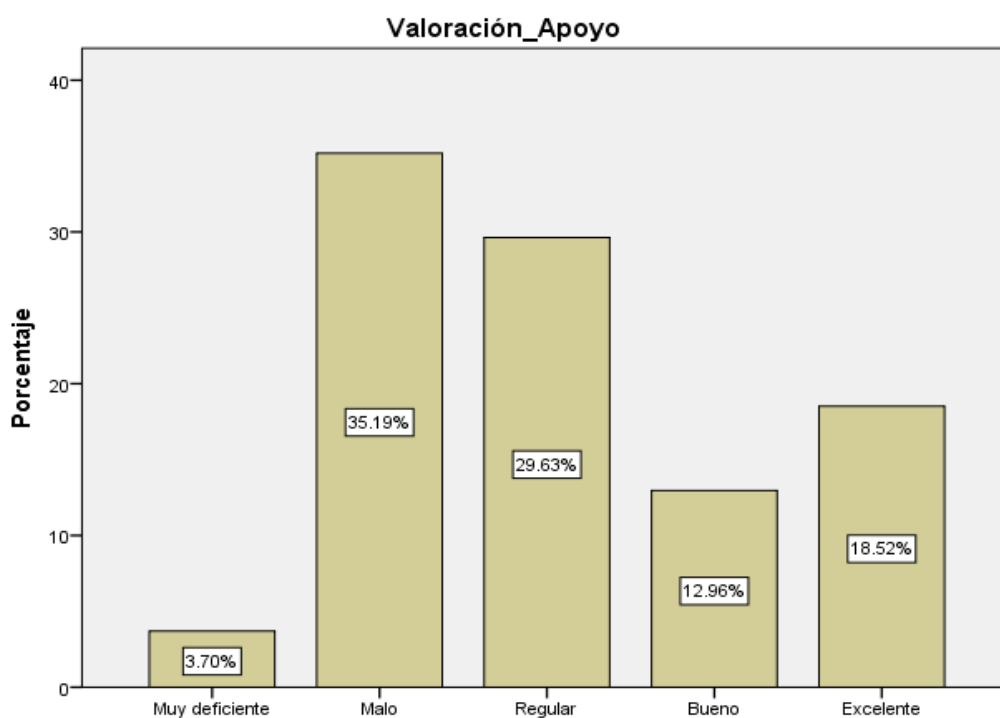


Figura 8 Estadísticos Descriptivos Apoyo

Las valoraciones "Muy deficiente" 3.7%, "Malo" 35.19% y "Regular" 29.63% sumadas representan el 68.52%, este alto porcentaje de valoraciones negativas muestra que la mayoría de empleados de las medianas empresas "A" se encuentran descontentos con el apoyo que obtiene de sus empresas en el desarrollo de sus actividades laborales diarias.

Análisis Descriptivo Reconocimiento

Tabla 17
Distribución de frecuencias en porcentaje Reconocimiento

		Valoración Reconocimiento			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Muy deficiente	2	3.7	3.7	3.7
	Malo	22	40.7	40.7	44.4
	Regular	16	29.6	29.6	74.1
	Bueno	6	11.1	11.1	85.2
	Excelente	8	14.8	14.8	100.0
Total		54	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Reconocimiento en empresas medianas "A"

La valoración que con mayor frecuencia se presenta en la dimensión Reconocimiento es "Malo" con un 40.7% por encima de "Regular" que tiene un 29.6%. La valoración con menor porcentaje es "Muy deficiente" con un 3.7%, al igual que en las dimensiones previamente analizadas.

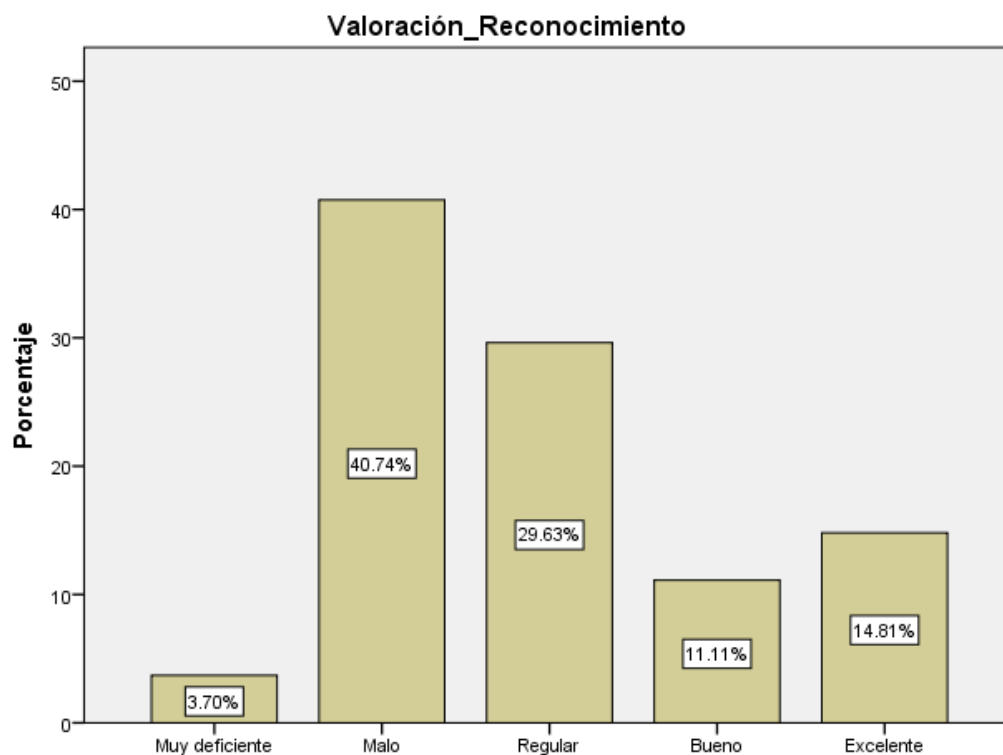


Figura 9 Estadísticos Descriptivos Reconocimiento

Las valoraciones “Muy deficiente” 3.7%, “Malo” 40.74% y “Regular” 29.63% sumadas representan el 74.07%, este alto porcentaje de valoraciones negativas muestra que la mayoría de empleados de las medianas empresas “A” se encuentran descontentos con el reconocimiento que obtienen de sus empresas por el trabajo que prestan a las mismas.

Análisis Descriptivo Innovación

Tabla 18
Distribución de frecuencias en porcentaje Innovación

		Valoración Innovación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Muy deficiente	1	1.9	1.9	1.9
	Malo	24	44.4	44.4	46.3
	Regular	7	13.0	13.0	59.3
	Bueno	10	18.5	18.5	77.8
	Excelente	12	22.2	22.2	100.0
Total		54	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Innovación en empresas medianas "A"

La valoración con mayor representación de los trabajadores de las medianas empresas "A" que se presenta en la dimensión Innovación es "Malo" con un 44.4% seguido por "Excelente" que tiene un 22.2%. La valoración con menor porcentaje es "Muy deficiente" con un 1.9%. Al contrario de las dimensiones previamente analizadas la segunda valoración más representativa es la de "Excelente".

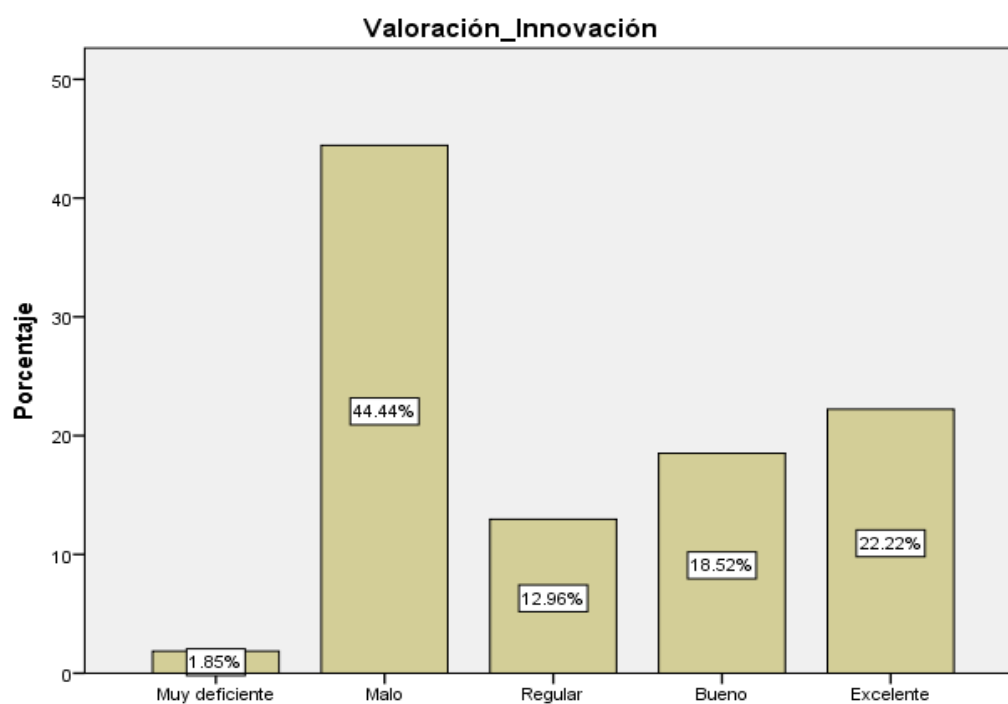


Figura 10 Estadísticos Descriptivos Innovación

Las valoraciones “Muy deficiente” 1.85%, “Malo” 44.44% y “Regular” 12.96% sumadas representan el 59.25%, ya que este porcentaje es mayor al 50%, se lo considera mayoría y evidencia que los empleados de las medianas empresas “A” se encuentran descontentos con la innovación que aplican los líderes de las empresas a los procesos establecidos.

Análisis Descriptivo Cohesión

Tabla 19
Distribución de frecuencias en porcentaje Cohesión

		Valoración Cohesión			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Muy deficiente	7	13.0	13.0	13.0
	Malo	14	25.9	25.9	38.9
	Regular	15	27.8	27.8	66.7
	Bueno	11	20.4	20.4	87.0
	Excelente	7	13.0	13.0	100.0
Total		54	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Cohesión en empresas medianas “A”

La valoración con mayor representación de los trabajadores de las medianas empresas “A” que se presenta en la dimensión Cohesión es “Regular” con un 27.8% seguido por “Malo” que tiene un 25.9%. Las valoraciones con menor porcentaje son “Muy deficiente” y “Excelente”, cada una con 13%.

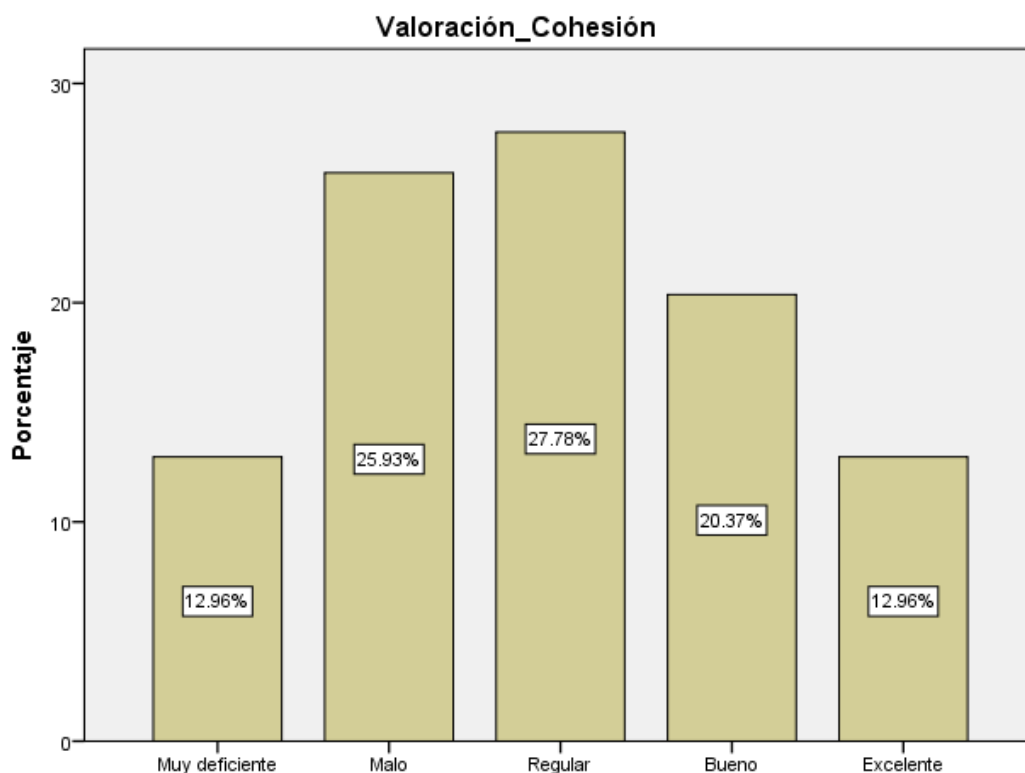


Figura 11 Estadísticos Descriptivos Cohesión

Las valoraciones “Muy deficiente” 12.96%, “Malo” 25.93% y “Regular” 27.78% sumadas representan el 66.67%, si se toma en cuenta que este peso porcentual es mayor al 50% se concluye que la mayoría de los empleados de las medianas empresas “A” se encuentran descontentos con la cohesión en sus empresas, es decir la relación interpersonal con compañeros, líderes y seguidores.

Análisis Descriptivo Equidad

Tabla 20
Distribución de frecuencias en porcentaje Equidad

		Valoración Equidad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Muy deficiente	10	18.5	18.5	18.5
	Malo	20	37.0	37.0	55.6
	Regular	12	22.2	22.2	77.8
	Bueno	5	9.3	9.3	87.0
	Excelente	7	13.0	13.0	100.0
Total		54	100.0	100.0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Equidad en empresas medianas "A"

La valoración con mayor frecuencia de los trabajadores de las medianas empresas "A" que se presenta en la dimensión Equidad es "Malo" con un 37% seguido por "Regular" con un 22.2%. Las valoraciones con menor porcentaje son "Bueno" con un porcentaje 9.3% y "Excelente" con 13%

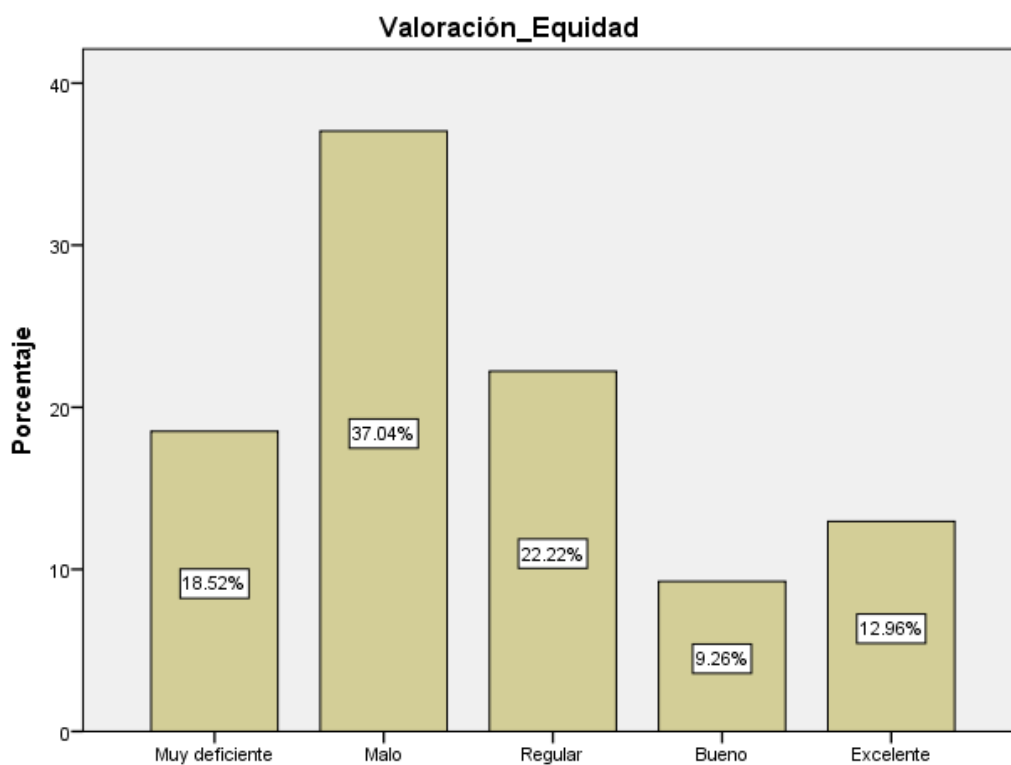


Figura 12 Estadísticos Descriptivos Equidad

Las valoraciones “Muy deficiente” 18.52%, “Malo” 37.04% y “Regular” 22.22% sumadas representan el 77.78%, ya que este porcentaje indica un consentimiento mayoritario en valoraciones negativas se evidencia que la mayoría de los empleados de las medianas empresas “A” se encuentran descontentos con la equidad en el trato que reciben de sus superiores, es decir sienten que otros compañeros son mejor recompensados que ellos.

4.2. Análisis descriptivo Medianas Empresas “B”

4.2.1. Liderazgo

Tabla 21
Estadísticos Liderazgo

Estadísticos	
Liderazgo	
Válido	66
Perdidos	0
Media	2,02
Mediana	1,00
Moda	1
Desviación estándar	1,25
Varianza	1,58
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5

Nota: Liderazgo en empresas medianas “B”

Con respecto al análisis de los estadísticos descriptivos de la variable independiente Liderazgo, se identificó que existen 66 casos válidos, es decir, el total de la muestra de este estrato con ningún dato perdido. Analizando la media se encuentra un valor de 2,02 lo que representa que el liderazgo promedio de este estrato “Medianas B” es de tipo “Club campestre”, pero el liderazgo que más está

presente es el “Liderazgo Indiferente” con una desviación de 1.25 unidades de la escala.

El 50% de los encuestados está sobre el liderazgo indiferente y el porcentaje restante se encuentra distribuido entre los demás tipos de liderazgo en las medianas empresas “B” del sector manufacturero en el Cantón Quito.

Tabla 22
Distribución de frecuencias en porcentaje Liderazgo

		Liderazgo			
		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Indiferente	36	54,5	54,5	54,5
	Club campestre	4	6,1	6,1	60,6
	Equilibrado	19	28,8	28,8	89,4
	Líder de equipo	3	4,5	4,5	93,9
	Autoritario	4	6,1	6,1	100,0
	Total		66	100,0	100,0

Nota: Liderazgo en empresas medianas “B”

El tipo de liderazgo que más se evidencia en las medias empresas tipo “B” es el indiferente con un 54,5% seguido del equilibrado con un 28,8%, dejando al resto de clasificaciones de liderazgo con un peso inferior al 10% para cada una. El liderazgo menos presente en este estrato es el de tipo Líder de equipo.

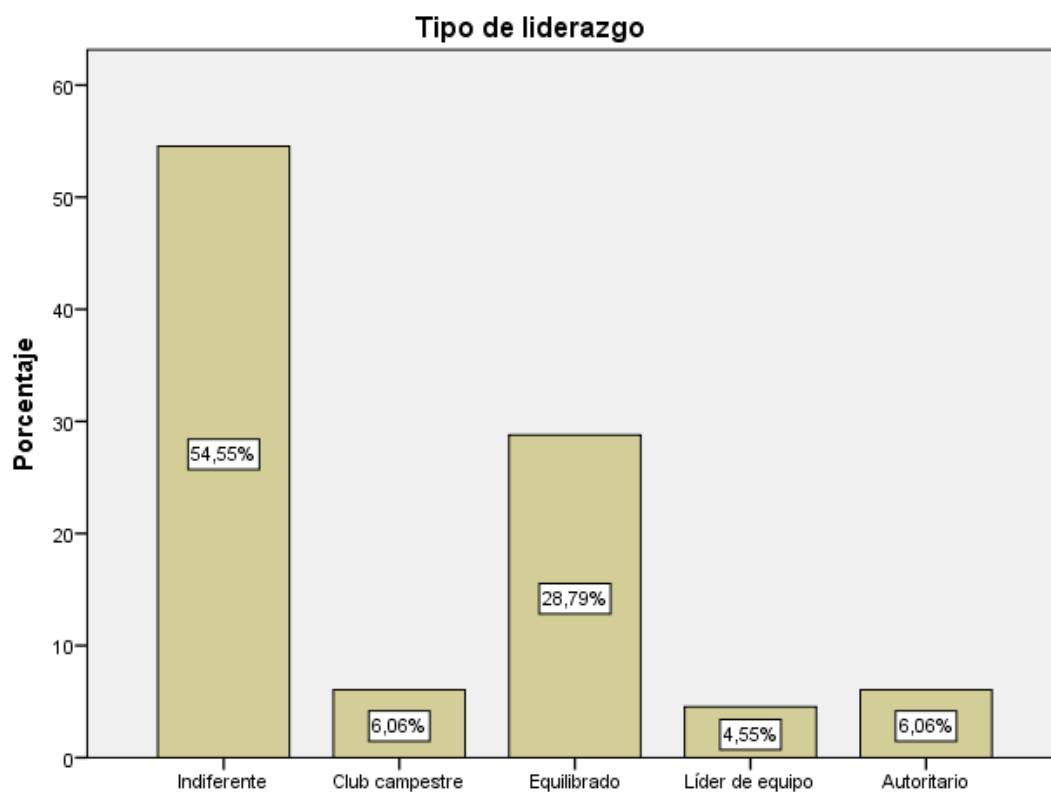


Figura 13 Frecuencia por Tipo de Liderazgo

El liderazgo de tipo indiferente está presente con un mayor porcentaje del 54,55% sobre el resto, es decir que adelanta a su sucesor inmediato, el liderazgo de tipo Equilibrado con un 25,76% ya que el antes mencionado tiene una presencia del 28,79% en el total de la muestra. Los otros tipos de liderazgo no son tan representativos ya que juntos no son capaces de superar al liderazgo de tipo equilibrado ubicado en segundo lugar por frecuencia de repetición.

4.2.2. Clima organizacional

Tabla 23
Estadísticos Clima Organizacional

Estadísticos	
Valoración Clima organizacional	
Válido	66
Perdidos	0
Media	3,86
Mediana	4,00
Moda	4
Desviación estándar	,605
Varianza	,366
Rango	2
Mínimo	3
Máximo	5

Nota: Frecuencia de clima organizacional en empresas medianas “B”

Según el análisis de los estadísticos descriptivos de la variable dependiente Clima Organizacional, se evidenció que existen 66 casos validos en el análisis, es decir el total de la muestra de este estrato con ningún dato perdido.

Analizando la valoración del clima organizacional en promedio se encuentra en una valoración de “Bueno”, siendo esta valoración la que se presenta con mayor frecuencia a lo largo de todo el estrato.

Adicionalmente las valoraciones que no se encuentran presentes son “muy deficiente” y “malo” las cuales son las más bajas, es decir en este estrato existen únicamente tres tipos de clima organizacional con una desviación de 0,605.

Tabla 24
Distribución de frecuencias en porcentaje Clima Organizacional

Valoración Clima organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	17	25,8	25,8	25,8
	Bueno	41	62,1	62,1	87,9
	Excelent e	8	12,1	12,1	100,0
Total		66	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoración de Clima organizacional en empresas medianas “B”

La valoración más veces presente en el estrato es la de clima organizacional “Bueno” con un 62,1%, seguido de “Regular” con un 25,8%, sumando así entre las dos valoraciones un 87,9% de presencia en todo el estrato. Cabe mencionar que la valoración “Excelente” presenta un porcentaje inferior que no llega a tener relevancia alguna.

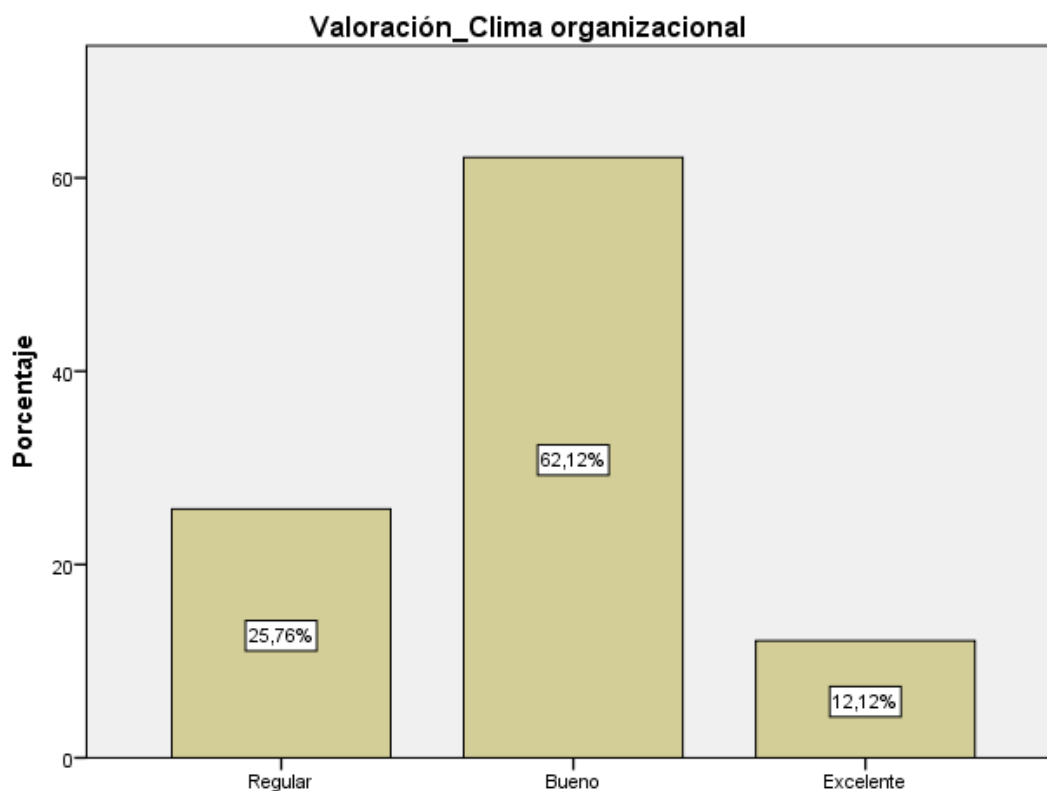


Figura 14 Valoración Clima Organizacional

El Clima organizacional categorizado como “Bueno” es el que cuenta con más presencia en el estrato con un 62,12%, seguido por una valoración de clima organizacional “Regular” con una diferencia de 36,36%, evidenciando una percepción estable de los trabajadores con respecto a su trabajo. Sin embargo, aunque las valoraciones se encuentran en un área de percepción positiva, el porcentaje de estimación del Clima organizacional “Excelente” no representa una participación significativa en el estrato.

4.2.3. Dimensiones Clima organizacional

En la presente investigación el Clima organizacional medido se clasifica en ocho dimensiones las cuales permiten conocer la percepción de los trabajadores desde un enfoque más preciso, por lo cual se analizó cada dimensión por separado determinando así la razón de su valoración.

Tabla 25
Distribución de frecuencias en porcentaje Dimensiones CO

	Estadísticos					
	Autonomía	Confianza	Presión	Innovación	Cohesión	Equidad
Válido	66	66	66	66	66	66
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	3,88	3,56	3,62	3,74	3,42	3,52
Mediana	4,00	3,50	4,00	4,00	3,00	4,00
Moda	4	3	4	4	3a	4
Desviación estándar	,886	,963	1,019	,865	1,241	1,041
Varianza	,785	,927	1,039	,748	1,540	1,084
Rango	4	3	4	4	4	4
Mínimo	1	2	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5

Nota: Frecuencia de dimensiones del Clima Organizacional en empresas medianas “B”

Analizando los resultados obtenidos del análisis descriptivo en las ocho dimensiones del clima organizacional se puede determinar que el promedio más alto de valoración es en la dimensión autonomía y el más bajo en cohesión, esto quiere decir que los empleados en las medianas empresas “B” pueden operar teniendo en cuenta sus criterios, habilidades, capacidades, pero sin embargo no existe una relación estrecha entre ellos, se consideraría en ocasiones un trabajo individualista y no en equipo como debería ser totalmente para beneficio de la empresa.

La valoración más común en la mayoría de dimensiones es la de “Bueno”, excepto por las dimensiones de confianza y cohesión en la que la valoración más frecuente es la de “Regular” mostrando que las personas que laboran en las medianas empresas “B” generalmente se sienten estables en su área de trabajo, a pesar de mostrar una valoración “Regular” en dos de sus dimensiones. La separación entre los datos, es decir la desviación estándar en promedio es de 1 unidad.

Análisis descriptivo Autonomía

Tabla 26
Distribución de frecuencias en porcentaje Autonomía

		Valoración AUTONOMIA			
		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Váli do	Muy deficiente	1	1,5	1,5	1,5
	Malo	4	6,1	6,1	7,6
	Regular	12	18,2	18,2	25,8
	Bueno	34	51,5	51,5	77,3
	Excelente	15	22,7	22,7	100,0
Total		66	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Autonomía en empresas medianas “B”

Analizando la dimensión de Autonomía la valoración que fue más elegida es la de “Bueno” con un 51,5% seguido de la valoración “Excelente” con un 22,7%. La valoración menos elegida es “Muy deficiente” lo que indica q no hay descontento

con la autonomía en las medianas empresas “B” y los porcentajes más altos se ubican en valoraciones positivas.

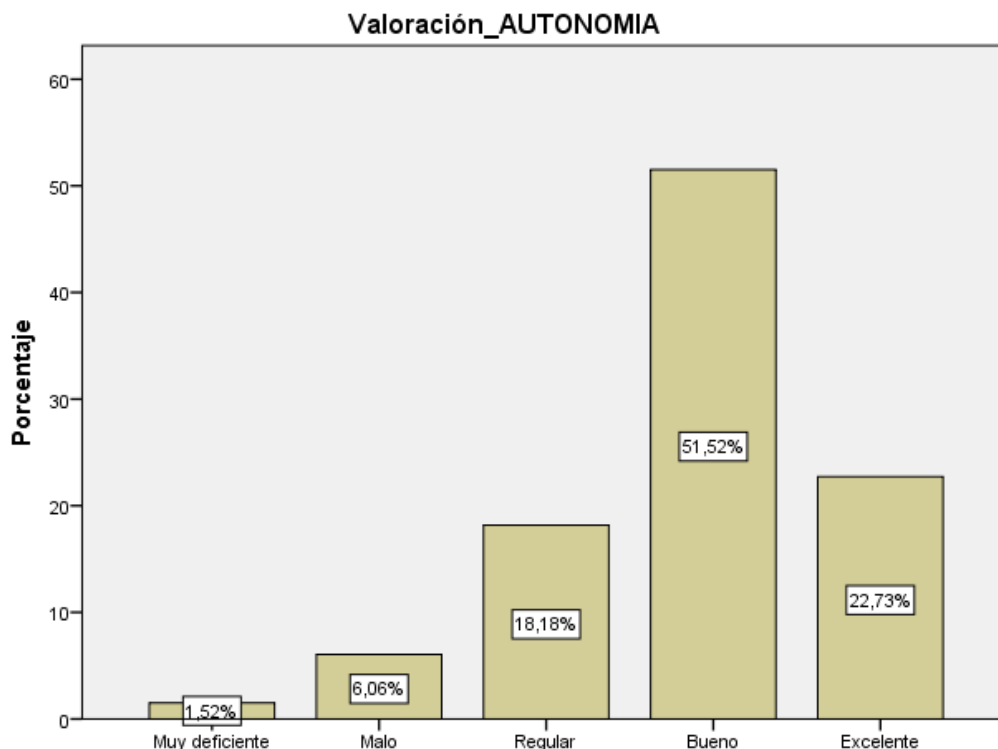


Figura 15 Análisis descriptivo Autonomía

La valoración más alta es “Bueno” con un peso porcentual de 51,52%, que sumado a la valoración “Excelente” 22,73% se obtiene un total de 74,25% de puntaje referente a una apreciación positiva por parte de los empleados con respecto a la autonomía que poseen, es decir, tienen la independencia deseada para laborar, cumplir metas, prioridades o resolver problemas del área de trabajo.

Análisis Descriptivo Confianza

Tabla 27
Distribución de frecuencias en porcentaje Confianza

Valoración CONFIANZA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o e	Malo	9	13,6	13,6	13,6
	Regular	24	36,4	36,4	50,0
	Bueno	20	30,3	30,3	80,3
	Excelent	13	19,7	19,7	100,0
Total		66	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Confianza en empresas medianas “B”

La valoración que más veces fue elegida en la dimensión Confianza por los trabajadores de las empresas medianas “B” fue “Regular” con un 36,4%, seguido de la valoración “Bueno” con un 30,3%. De la misma manera que la dimensión Autonomía, la valoración “Muy deficiente” posee el porcentaje más bajo con un 13,6%.

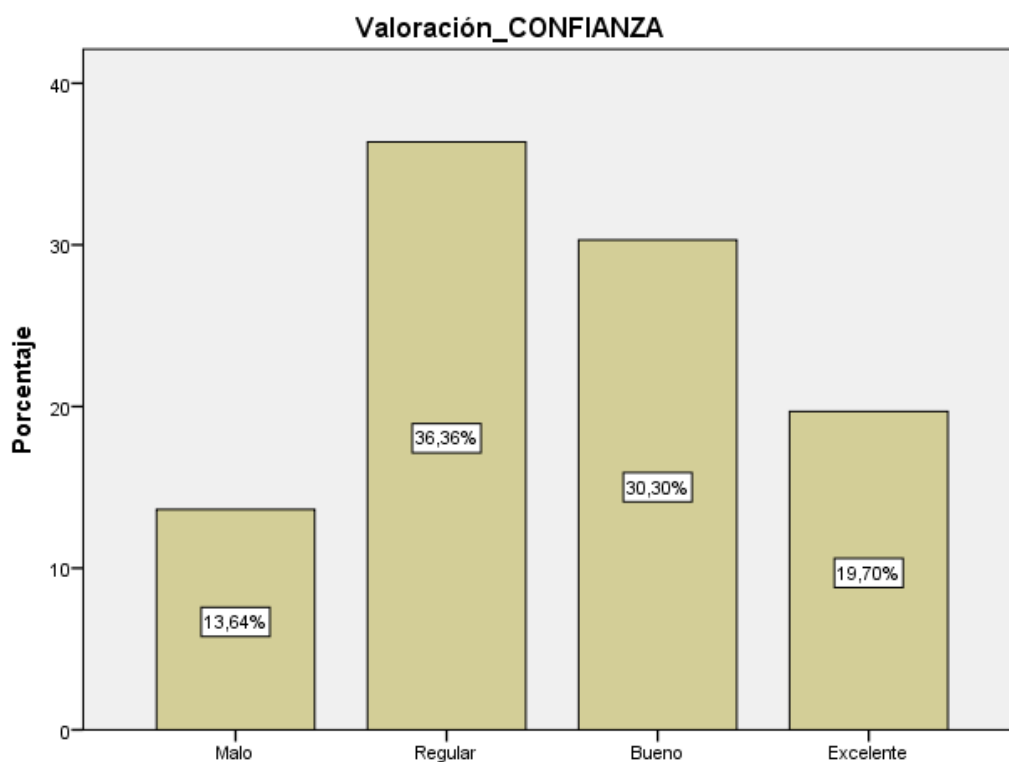


Figura 16 Análisis Descriptivo Confianza

Las valoraciones “Excelente” 19,70% y “Bueno” 30,30%, poseen porcentajes significativos que sumados dan un total del 50% demostrando así una percepción positiva en su mayor parte de los empleados de las medianas empresas “B” con respecto a la confianza que depositan los jefes en ellos y viceversa, todo para que exista una comunicación de calidad y el desarrollo de sus actividades diarias sean mejores.

Análisis Descriptivo Presión

Tabla 28
Distribución de frecuencias en porcentaje Presión

		Valoración PRESION			
		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Muy deficiente	1	1,5	1,5	1,5
	Malo	9	13,6	13,6	15,2
	Regular	18	27,3	27,3	42,4
	Bueno	24	36,4	36,4	78,8
	Excelente	14	21,2	21,2	100,0
Total		66	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Presión en empresas medianas “B”

La valoración con mayor porcentaje en la dimensión Presión es “Bueno” con un 36,4% seguido de “Regular” con un 27,3%. Además, cabe señal que la tendencia de las dimensiones anteriores en la valoración con menor porcentaje es “Muy deficiente” con un 1,5%, lo que quiere decir que los parámetros de desempeño están claros, pero estos pueden mejorar.

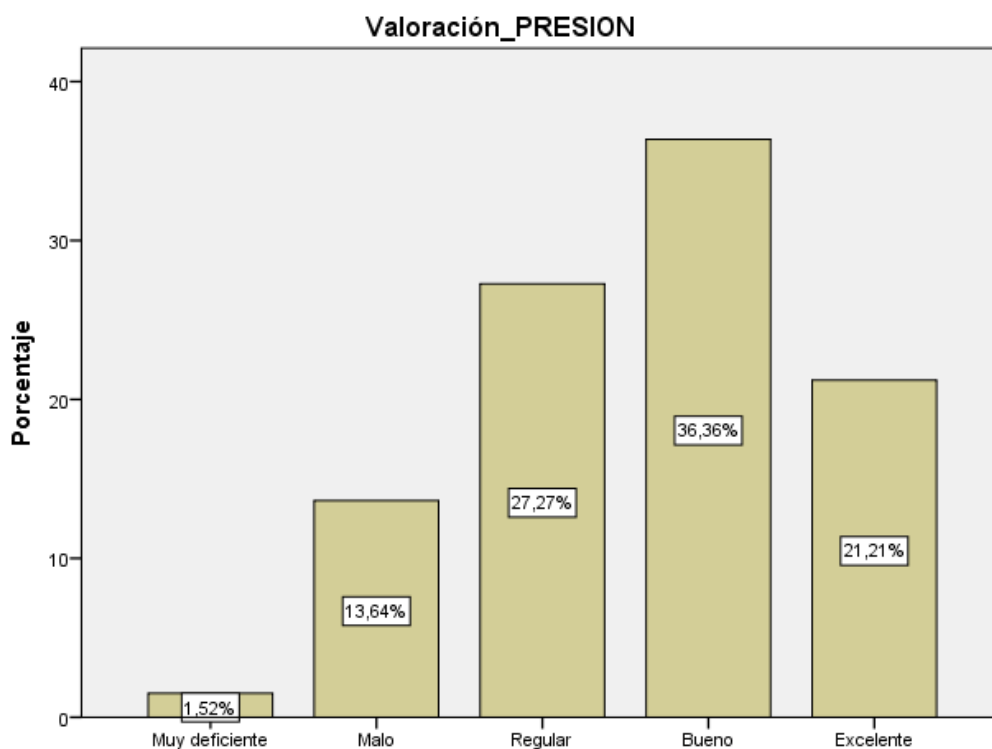


Figura 17 Estadísticos Descriptivos Presión

La valoración más alta es la de “Bueno” con un 36,36%, seguido de “Regular” 27,27% y “Excelente” 21,21%, señalando así que las dos primeras valoraciones según la Figura sumadas dan un total de 57,57% de una percepción positiva frente a la presión que se ejerce en las medianas empresas “B”.

Análisis Descriptivo Apoyo

Tabla 29

Distribución de frecuencias en porcentaje Apoyo

		Valoración APOYO			
		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Váli do	Muy deficiente	2	3,0	3,0	3,0
	Malo	7	10,6	10,6	13,6
	Regular	16	24,2	24,2	37,9
	Bueno	27	40,9	40,9	78,8
	Excelente	14	21,2	21,2	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Apoyo en empresas medianas “B”

En la dimensión Apoyo la valoración con mayor peso porcentual es “Bueno” con un 40,9% seguido de “Regular” que tiene un 24,2%. La valoración con menor presencia como en la mayoría de las dimensiones antes señaladas es “Muy deficiente” con un 3%.

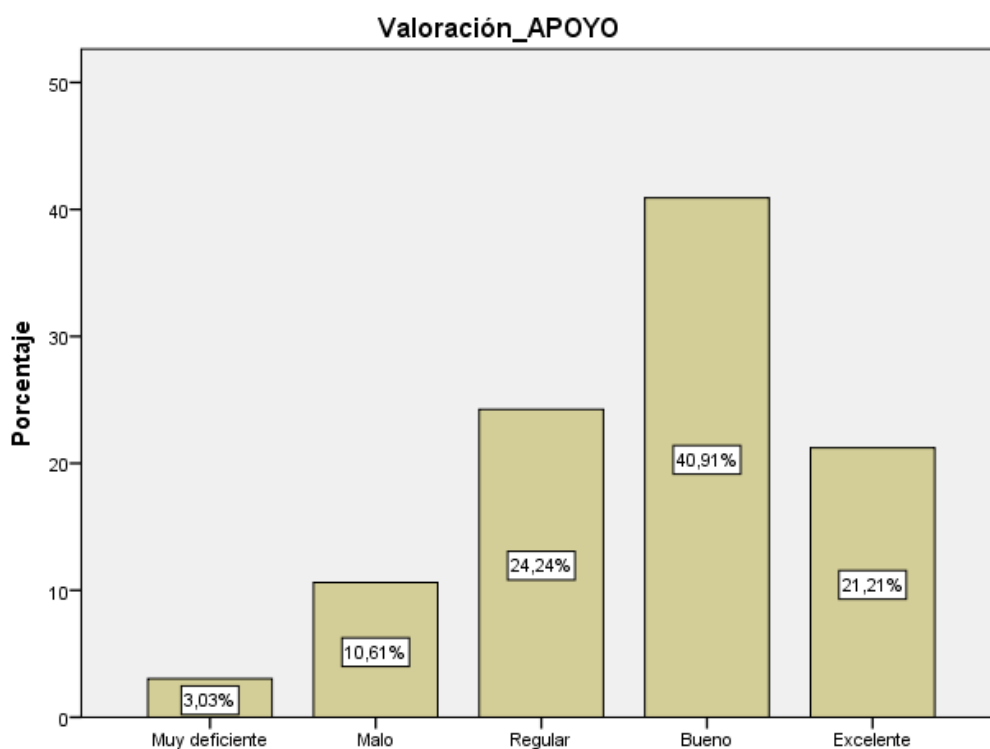


Figura 18 Estadísticos Descriptivos Apoyo

Las valoraciones “Excelente” 21,21% y “Bueno” 40,91% que sumadas representan 62,12%, este alto porcentaje evidencia una percepción positiva en la mayoría de empleados de las medianas empresas “B”, es decir, se sienten respaldados en su área de trabajo y además sin miedo a represalias por alguna situación, a pesar de que esto puede mejorar.

Análisis Descriptivo Reconocimiento

Tabla 30
Distribución de frecuencias en porcentaje Reconocimiento

		Valoración RECONOCIMIENTO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	9	13,6	13,6	13,6
	Regular	20	30,3	30,3	43,9
	Bueno	24	36,4	36,4	80,3
	Excelente	13	19,7	19,7	100,0
Total		66	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Reconocimiento en empresas medianas "B"

La valoración más alta que presenta la dimensión Reconocimiento es "Bueno" con un 36,4% por encima de "Regular" que tiene un 30,3%. La valoración con menor porcentaje es "Malo" con un 13,6%, a diferencia de las otras dimensiones previamente analizadas.

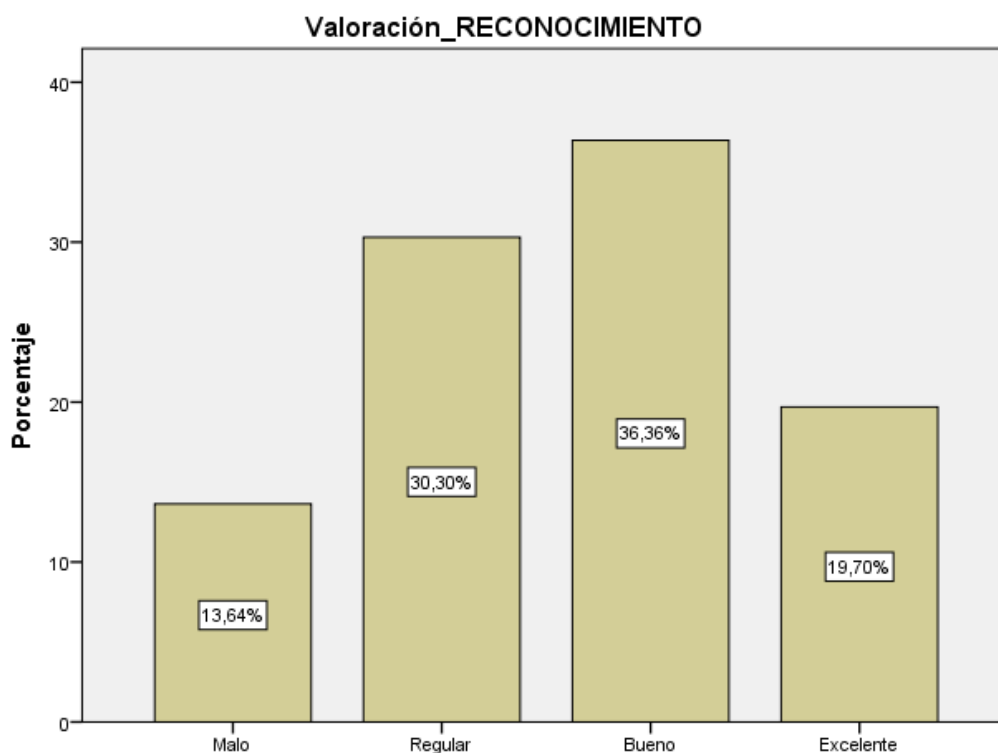


Figura 19 Estadísticos Descriptivos Reconocimiento

La valoración con mayor puntaje es “Bueno” con 36,36% y “Excelente” con 19,70%, a pesar de que esta última no sea la consecuenta a la valoración más alta, sumadas dan un total de 56,06%, que evidencia una percepción positiva en su mayoría por parte de los empleados de las medianas empresas “B”, dando a conocer que esta dimensión si es tomada en cuenta para motivar al personal.

Análisis Descriptivo Innovación

Tabla 31
Distribución de frecuencias en porcentaje Innovación

		Valoración INNOVACION			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a		válido	acumulado
Válido	Muy deficiente	1	1,5	1,5	1,5
	Malo	5	7,6	7,6	9,1
	Regular	14	21,2	21,2	30,3
	Bueno	36	54,5	54,5	84,8
	Excelente	10	15,2	15,2	100,0
Total		66	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Innovación en empresas medianas “B”

La valoración con mayor porcentaje en las medianas empresas “B” presentado en la dimensión Innovación es “Bueno” con un 54,5% seguido por “Regular” que tiene un 21,2%. La valoración con menor porcentaje es “Muy deficiente” con un 1,5% como la gran mayoría de las dimensiones previamente analizadas la segunda valoración más representativa es la de “Excelente”.

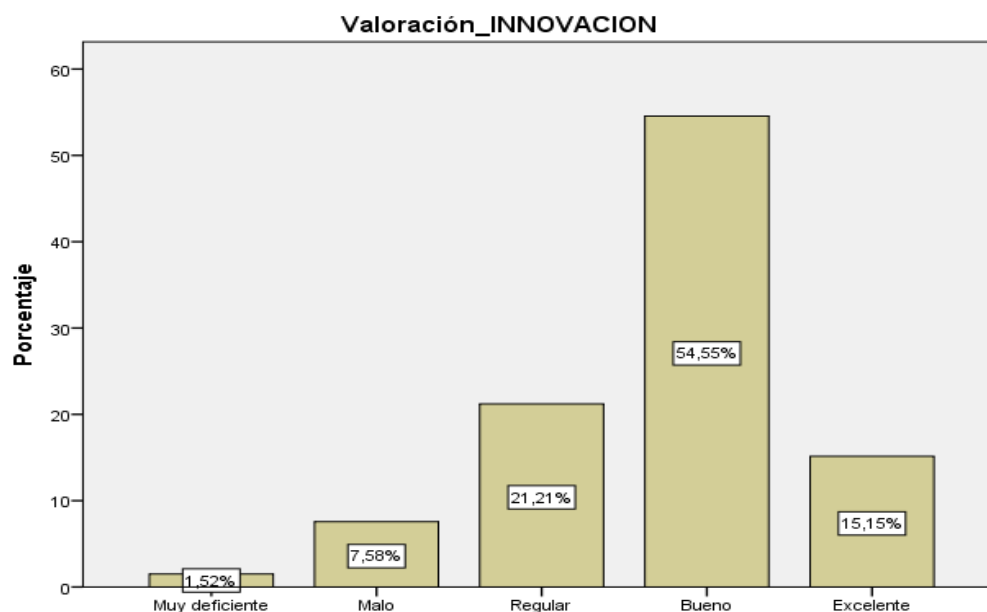


Figura 20 Estadísticos Descriptivos Innovación

Valoraciones como “Muy deficiente” 1,52%, “Malo” 7,58% y “Regular” 21,21% sumadas representan el 30,31%, porcentaje no significativo y menor al 50%, es decir la mayoría se concentra en una percepción positiva en esta dimensión y evidencia que los empleados de las medianas empresas “B” se encuentran contentos y prestos adaptarse a los cambios que los líderes de las empresas aplican a los procesos ya definidos.

Análisis Descriptivo Cohesión

Tabla 32
Distribución de frecuencias en porcentaje Cohesión

		Valoración COHESION			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Muy deficiente	4	6,1	6,1	6,1
	Malo	13	19,7	19,7	25,8
	Regular	17	25,8	25,8	51,5
	Bueno	15	22,7	22,7	74,2
	Excelente	17	25,8	25,8	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Cohesión en empresas medianas “B”

La valoración con mayor puntaje de los trabajadores de las medianas empresas “B” que se muestra en la dimensión Cohesión es “Regular” y “Excelente” cada una con un 25,8% seguido por “Bueno” que tiene un 22,7%. La valoración con menor porcentaje es “Muy deficiente” con 6,1%, al igual que otras dimensiones antes analizadas.

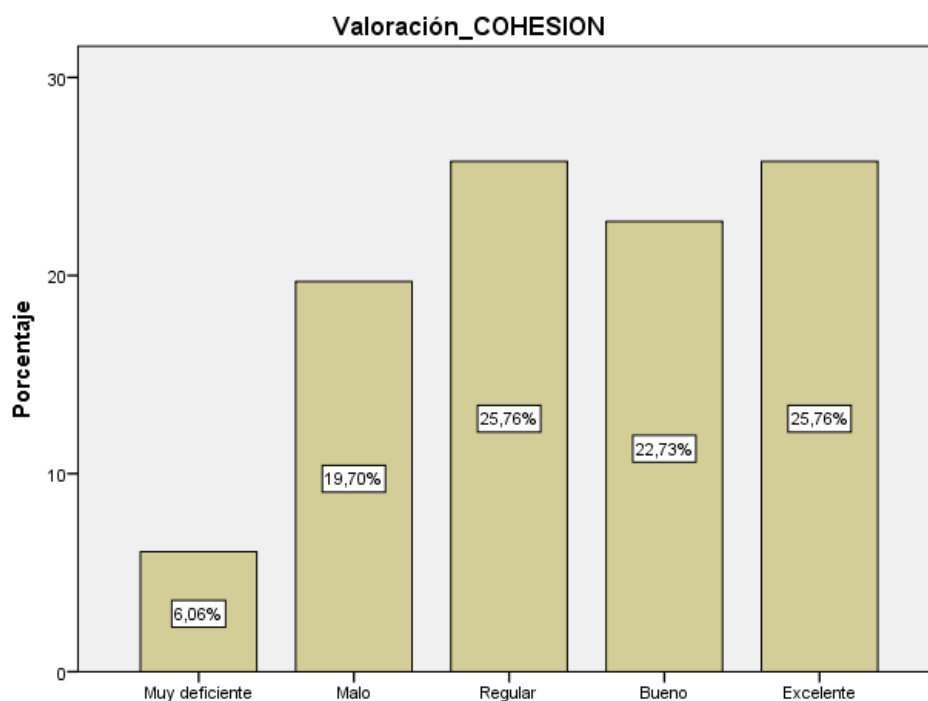


Figura 21 Estadísticos Descriptivos Cohesión

Las valoraciones “Excelente” y “Regular” cada una con 25.76% son los porcentajes de más alta valoración, lo que quiere decir que en la dimensión de cohesión los empleados de las medianas empresas “B” se encuentran medianamente contentos con la relación entre compañeros que existe en cada una de las empresas que ellos laboran, es decir, la relación interpersonal con compañeros, líderes y seguidores puede llegar a mejorar.

Análisis Descriptivo Equidad

Tabla 33
Distribución de frecuencias en porcentaje Equidad

		Valoración EQUIDAD			
		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Muy	4	6,1	6,1	6,1
o	deficiente				
	Malo	5	7,6	7,6	13,6
	Regular	20	30,3	30,3	43,9
	Bueno	27	40,9	40,9	84,8
	Excelente	10	15,2	15,2	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Equidad en empresas medianas “B”

La valoración con mayor frecuencia de los trabajadores de las medianas empresas “B” que se presenta en la dimensión Equidad es “Bueno” con un 40,9% seguido por “Regular” con un 30,3%. Las valoraciones con menor porcentaje son “Malo” con un porcentaje 7,6% y “Muy deficiente” con 6,1%.

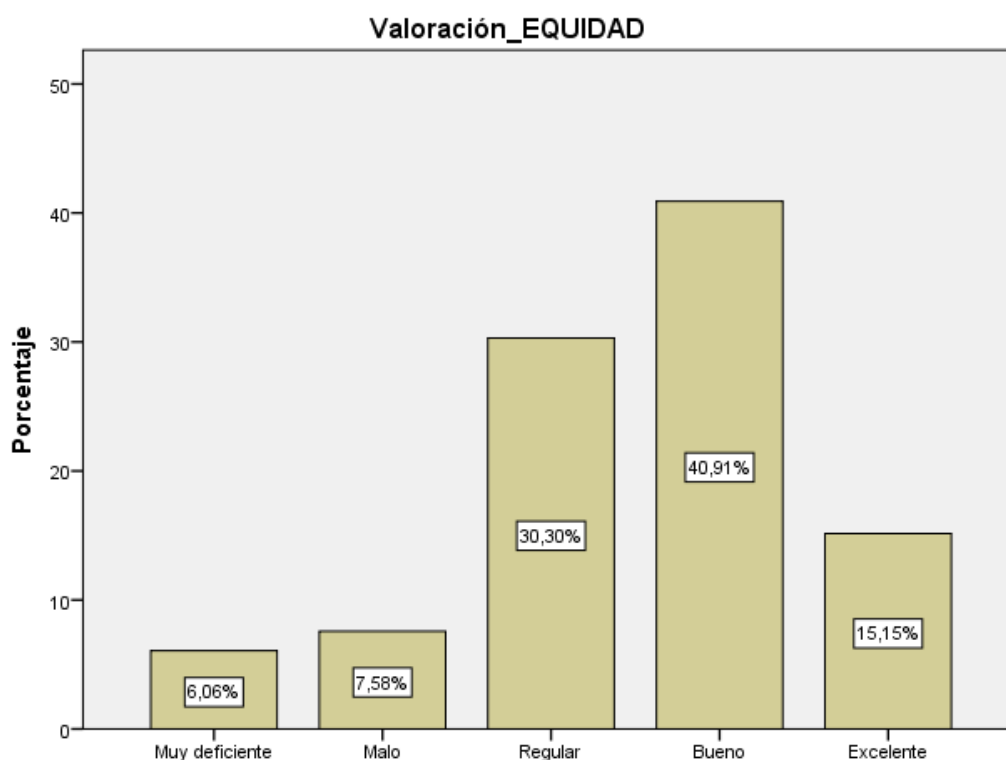


Figura 22 Estadísticos Descriptivos Equidad

Valoraciones como “Muy deficiente” 6,06%, “Malo” 7,58% y “Regular” 30,30% sumadas representan el 44%, porcentaje inferior al 50% y no tan significativo, que indica que existe una percepción positiva del 56% de la mayoría de los empleados de las medianas empresas “B”, señala que se encuentran medianamente estables con el manejo que se da al tema de equidad, es decir existen momentos en que sienten que otros compañeros son mejor recompensados que ellos y esto podría mejorarse.

4.3. Análisis descriptivo-Grandes Empresas

4.3.1. Liderazgo

Tabla 34
Estadísticos Liderazgo

Estadísticos	
Liderazgo	
Válido	260
Perdidos	0
Media	2,89
Mediana	3,00
Moda	3
Desviación estándar	1,254
Varianza	1,571
Rango	4
Mínimo	1
Máximo	5

Nota: Liderazgo en empresas grandes

Acorde al análisis de los estadísticos descriptivos de la variable independiente Liderazgo, se identificó que existen 260 casos validos en el análisis, lo cual refiere al total de la muestra de este estrato con ningún dato perdido. El tipo de liderazgo que en promedio representa a este estrato es el “Liderazgo Equilibrado”, tipo de liderazgo que a su vez es el que más veces se encuentra en la muestra con una desviación de 1.25 unidades de la escala.

El 50% de los encuestados está sobre el liderazgo equilibrado, evidenciando que la segunda mitad está distribuida en los otros 2 tipos de liderazgo, “Líder de equipo” y “Autoritario” mostrando mayoría de estos últimos sobre los restantes 3 tipos de liderazgo en las grandes empresas del sector manufacturero en el Cantón Quito.

Tabla 35
Distribución de frecuencias en porcentaje Liderazgo

		Liderazgo			
		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Indiferente	62	23,8	23,8	23,8
	Club	4	1,5	1,5	25,4
	Campestre				
	Equilibrado	123	47,3	47,3	72,7
	Líder de	42	16,2	16,2	88,8
	Equipo				
	Autoritario	29	11,2	11,2	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

Nota: Liderazgo en empresas grandes

El tipo de liderazgo que más se presenta en las grandes empresas es el equilibrado con un 47.3% seguido del indiferente con un 23.8%. El liderazgo menos presente en este estrato es el de tipo “Club campestre”.

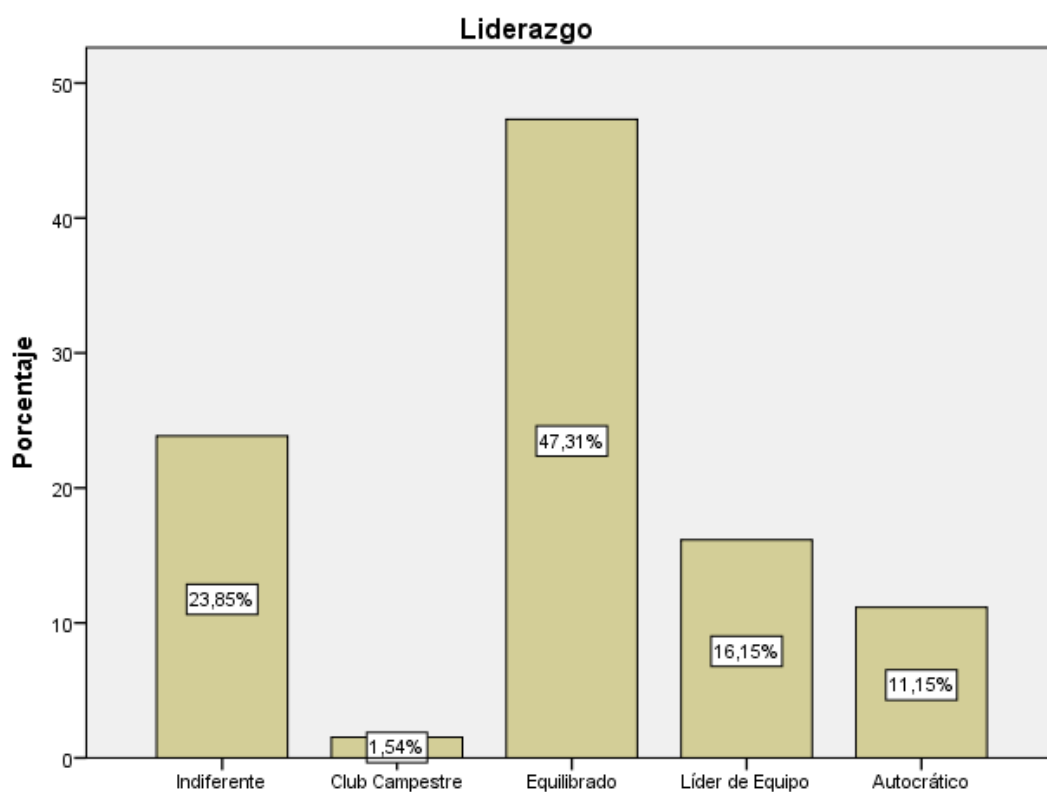


Figura 23 Frecuencia por Tipo de Liderazgo

El liderazgo con mayor frecuencia es el de tipo “Equilibrado” con un 47.31% siendo así mayor al segundo más frecuente, liderazgo de tipo “Indiferente” por 23.46%. El estilo “Líder de equipo” posee una frecuencia mucho mayor en este estrato que en los dos anteriores mostrando así una orientación a alcanzar este tipo de liderazgo. El liderazgo de tipo “Club campestre” es el menos frecuente en las grandes empresas del sector manufacturero del cantón Quito, y ya que este es el menos orientado a alcanzar resultados eficientes en torno a la productividad nos indica la tendencia de las empresas a reducir costos impidiendo un mal rendimiento de los empleados.

4.3.2. Clima organizacional

Tabla 36
Estadísticos Clima Organizacional

Estadísticos	
Valoración Clima Organizacional	
Válido	260
Perdidos	0
Media	4,20
Mediana	4,00
Moda	4
Desviación estándar	,751
Varianza	,564
Rango	3
Mínimo	2
Máximo	5

Nota: Clima Organizacional en empresas grandes

Según el análisis de los estadísticos descriptivos de la variable dependiente Clima Organizacional, se notó que existen 260 casos validos en el análisis, es decir el total de la muestra de este estrato con ningún dato perdido. Analizando la media se encuentra un valor de 4.20 lo que indica que el Clima organizacional promedio de este estrato es “Bueno”. Además, es esta valoración, “Bueno”, la que ha sido elegida con más frecuencia por los empleados de las grandes empresas del sector manufacturero del cantón Quito, con una desviación de 0.75 unidades de escala.

Analizando el rango de las valoraciones del Clima organizacional se aprecia que existen 4 valoraciones, y al comparar con el mínimo, se evidencia que en este estrato no existe la valoración “Muy deficiente”.

Tabla 37
Distribución de frecuencias en porcentaje Clima Organizacional

		Valoración Clima Organizacional			
		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	9	3,5	3,5	3,5
	Regular	25	9,6	9,6	13,1
	Bueno	130	50,0	50,0	63,1
	Excelente	96	36,9	36,9	100,0
Total		260	100,0	100,0	

Nota: Clima Organizacional en empresas grandes

La valoración con mayor peso porcentual en el estrato es la de clima organizacional “Bueno” seguido de “Excelente” muy de cerca, obteniendo un porcentaje acumulado entre las dos valoraciones un 86.9%, porcentaje que a la vez representa a la percepción positiva de los empleados con respecto al clima organizacional de sus empresas. Las valoraciones “Regular” y “Malo” no superan el 10% cada una reflejando que las personas casi no sienten desagrado en trabajar en sus empresas.

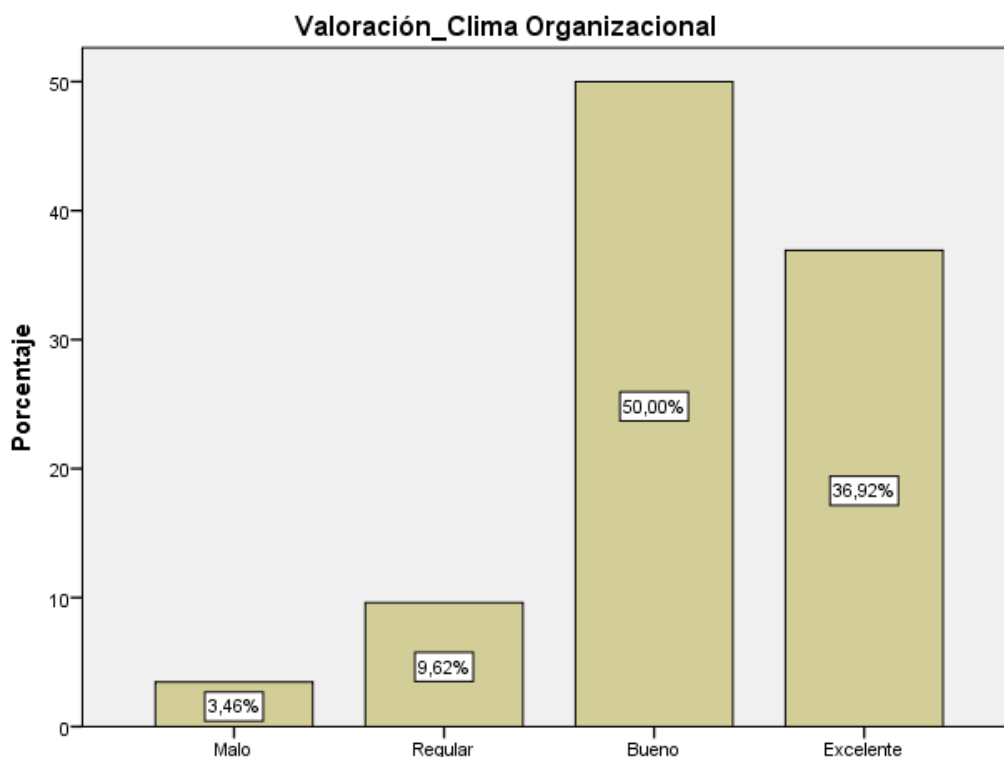


Figura 24 Valoración Clima Organizacional

El Clima organizacional categorizado como bueno es aquel con más presencia en el estrato con un 50%, valor que a su vez es muy próximo a la valoración “Clima organizacional Excelente” con apenas una diferencia de aproximadamente 13.08%, evidenciando una alta percepción de los trabajadores con respecto a la forma en la que los climas organizacionales de sus empresas los influyen. La valoración del Clima organizacional ubicada como “Regular” representa el 9.62% de todo el estrato, seguido por la valoración “Malo” con un 3.46% y cabe destacar que la valoración “Muy deficiente” tuvo 0%.

4.3.3. Dimensiones clima organizacional

El Clima organizacional medido se descompone en ocho dimensiones que permiten tener un enfoque más preciso acerca de la percepción de los trabajadores, motivo por el cual se analizó por separado cada dimensión y así evidenciar la razón de su valoración con mayor seguridad.

Tabla 38
Distribución de frecuencias en porcentaje Dimensiones CO

	Estadísticos					
	Autonomía	Confianza	Presión	Innovación	Cohesión	Equidad
Válido	260	260	260	260	260	260
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	3,85	4,10	3,75	4,15	3,60	3,90
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	5	5	5	5	5	5
Desviación estándar	1,116	,963	1,040	,943	1,265	1,181
Varianza	1,245	,927	1,082	,890	1,599	1,395
Rango	4	4	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5

Nota: Clima Organizacional en empresas grandes

Al inspeccionar los resultados alcanzados provenientes del análisis descriptivo ejecutado a las dimensiones del clima organizacional se puede apreciar que el promedio más alto de valoración es en la dimensión Innovación seguido muy de cerca por la dimensión Confianza y el más bajo en Cohesión, es decir que los empleados en las grandes empresas sienten que su empresa innova constantemente tanto los procesos como las políticas internas al mismo tiempo que confía en las capacidades de sus colaboradores, pero no sienten que la relación interpersonal entre empleados sea la adecuada.

En la mayoría de dimensiones la valoración más común es la de “Excelente”, mostrando así que las personas que laboran en las grandes empresas poseen una apreciación muy buena del entorno de trabajo en el que laboran. La separación entre los datos, es decir la desviación estándar es de 1 unidad.

Análisis descriptivo Autonomía

Tabla 39
Distribución de frecuencias en porcentaje Autonomía

		Valoración Autonomía			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		a	e		
Válido	Muy Deficiente	10	3,8	3,8	3,8
	Malo	20	7,7	7,7	11,5
	Regular	63	24,2	24,2	35,8
	Bueno	72	27,7	27,7	63,5
	Excelente	95	36,5	36,5	100,0
Total		260	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Autonomía en empresas grandes

En la dimensión de Autonomía la valoración que más se eligió fue la de “Excelente” con un 36.5% seguido de la valoración “Bueno” con un 27.7%. La valoración menos elegida es “Muy deficiente” lo que muestra que no hay un total descontento con la autonomía en las grandes empresas.

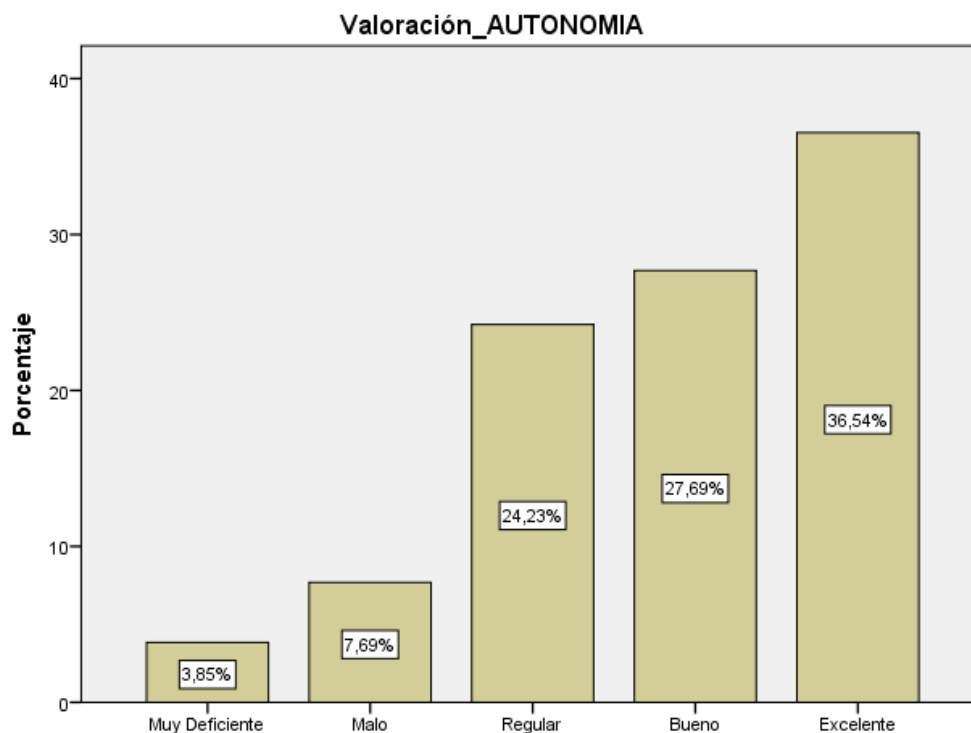


Figura 25 Análisis descriptivo Autonomía

La valoración “Excelente” posee un peso porcentual de 36.54%, valor que junto con la valoración “Bueno” de 27.69% representan una apreciación buena por parte de los empleados de las grandes empresas del sector manufacturero del cantón Quito de 64.23% con respecto a la autonomía que poseen, es decir que si tienen la independencia deseada para laborar o resolver problemas del área de trabajo.

Análisis descriptivo Confianza

Tabla 40
Distribución de frecuencias en porcentaje Confianza

		Valoración Confianza			
		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Váli do	Muy Deficiente	3	1,2	1,2	1,2
	Malo	14	5,4	5,4	6,5
	Regular	48	18,5	18,5	25,0
	Bueno	83	31,9	31,9	56,9
	Excelente	112	43,1	43,1	100,0
Total		260	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Confianza en empresas grandes

La valoración más veces elegida en la dimensión Confianza por los trabajadores de las empresas grandes es “Excelente” con un 43.1%, seguido de la valoración “Bueno” con un 31.9%. Al igual que la dimensión Autonomía, la valoración “Muy deficiente” posee un peso porcentual menor al 2%.

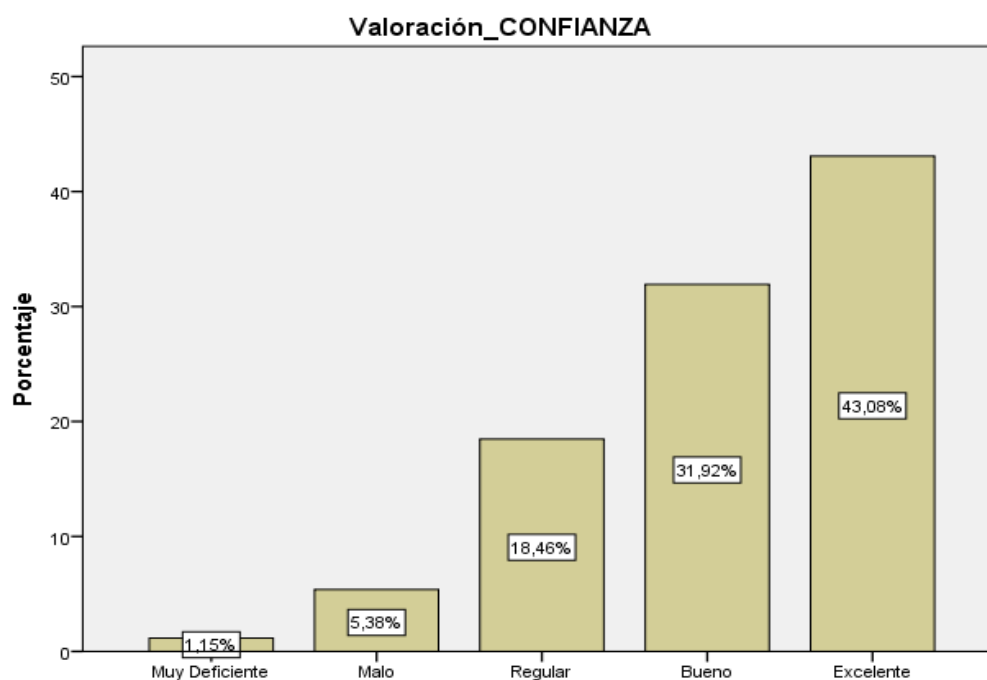


Figura 26 Análisis Descriptivo Confianza

Las valoraciones positivas “Excelente” 43.08%, y “Bueno” 31.92% poseen un peso porcentual sumado de 75% demostrando así la supremacía de una percepción positiva de los empleados de las grandes empresas con respecto a la confianza que depositan los jefes en ellos para el desarrollo de sus actividades diarias.

Análisis descriptivo Presión

Tabla 41
Distribución de frecuencias en porcentaje Presión

		Valoración Presión			
		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Muy Deficiente	3	1,2	1,2	1,2
	Malo	28	10,8	10,8	11,9
	Regular	78	30,0	30,0	41,9
	Bueno	72	27,7	27,7	69,6
	Excelente	79	30,4	30,4	100,0
Total		260	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Presión en empresas grandes

La valoración con mayor presencia en la dimensión Presión es “Excelente” con un 30.4% seguido de “Regular” con un 30%. Siguiendo la tendencia de las dimensiones anteriores la valoración con menor presencia es “Muy deficiente” con un 1.2%.

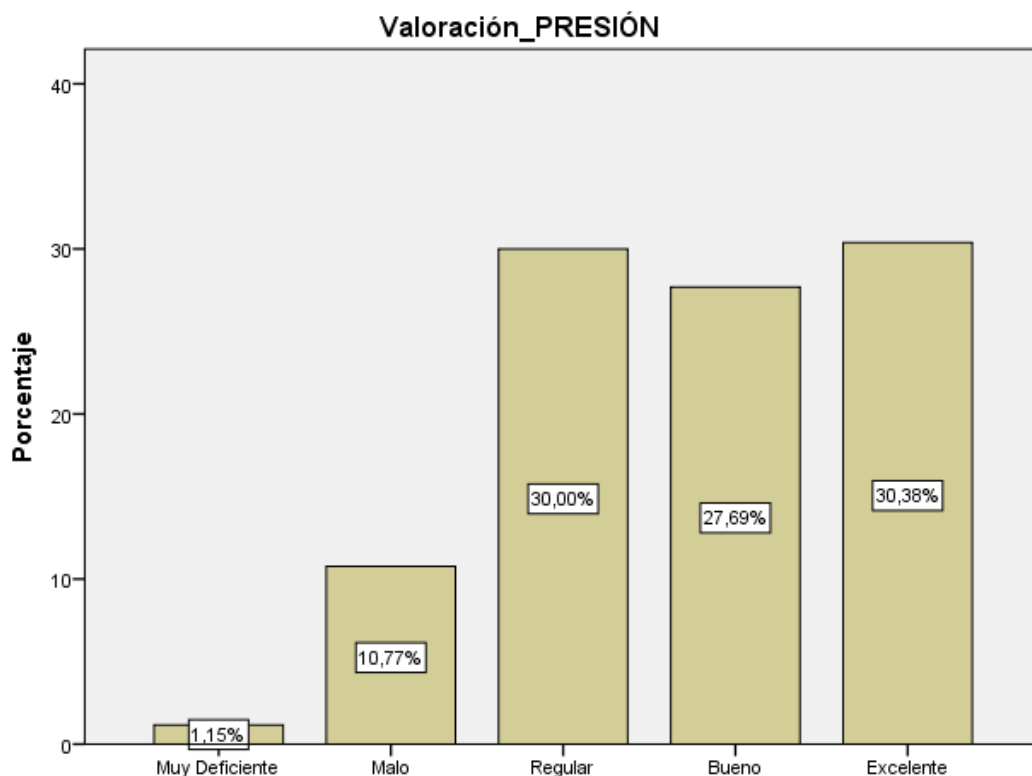


Figura 27 Estadísticos Descriptivos Presión

Las valoraciones “Excelente” 30.38% y “Bueno” 27.69% sumadas representan el 58.07%, las cuales al ser categorizadas como valoraciones positivas muestran la conformidad de la mayoría de trabajadores de las grandes empresas con respecto a la forma en que las empresas los presionan.

Análisis descriptivo Apoyo

Tabla 42
Distribución de frecuencias en porcentaje Apoyo

		Valoración Apoyo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Muy Deficiente	7	2,7	2,7	2,7
	Malo	21	8,1	8,1	10,8
	Regular	42	16,2	16,2	26,9
	Bueno	70	26,9	26,9	53,8
	Excelente	120	46,2	46,2	100,0
Total		260	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Apoyo en empresas grandes

La valoración con mayor peso porcentual en la dimensión Apoyo es “Excelente” con un 46.2% por encima de “Bueno” que tiene un 26.9%. La valoración con menor presencia es “Muy deficiente” con un 2.7%, este puntaje sigue la proporción de las anteriores dimensiones.

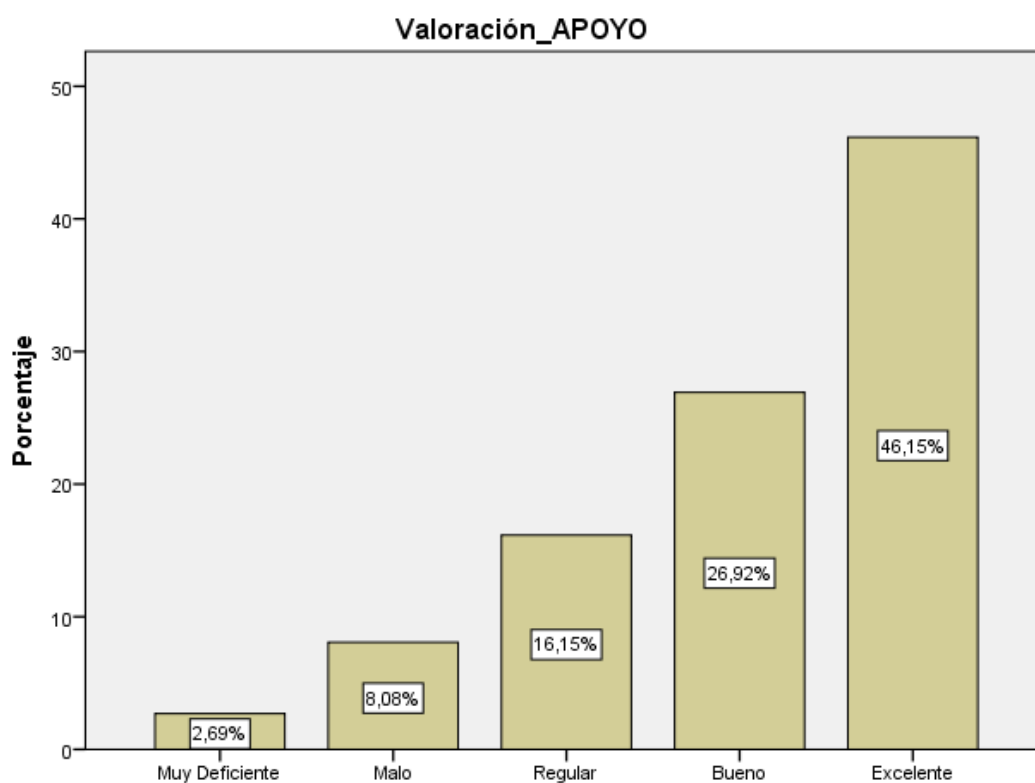


Figura 28 Estadísticos Descriptivos Apoyo

Las valoraciones “Excelente” 46.15% y “Bueno” 26.92% sumadas representan el 73.07%, este alto porcentaje de valoraciones positivas muestra que la mayoría de empleados de las grandes empresas se encuentran contentos con el apoyo que obtiene de sus empresas en el desarrollo de sus actividades laborales diarias.

Análisis descriptivo Reconocimiento

Tabla 43
Distribución de frecuencias en porcentaje Reconocimiento

		Valoración Reconocimiento			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Muy Deficiente	10	3,8	3,8	3,8
	Malo	16	6,2	6,2	10,0
	Regular	42	16,2	16,2	26,2
	Bueno	90	34,6	34,6	60,8
	Excelente	102	39,2	39,2	100,0
Total		260	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Reconocimiento en empresas grandes

La valoración que con mayor frecuencia se presenta en la dimensión Reconocimiento es “Excelente” con un 39.2% por encima de “Bueno” que tiene un 34.6%. La valoración con menor porcentaje es “Muy deficiente” con un 3.8%, al igual que en las dimensiones previamente analizadas.

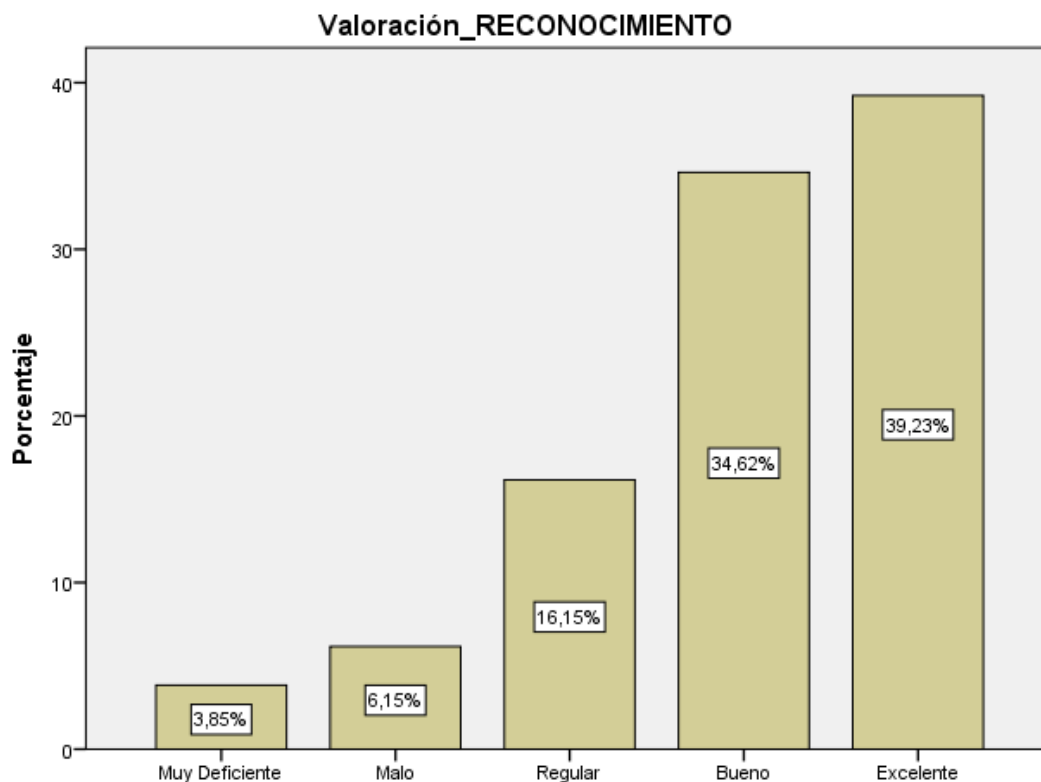


Figura 29 Estadísticos Descriptivos Reconocimiento

Las valoraciones “Excelente” 39.23%, y “Bueno” 34.62% sumadas representan el 73.85%, este alto porcentaje de valoraciones positivas muestra que la mayoría de empleados de las grandes empresas se sienten a gusto con el reconocimiento que obtienen de sus empresas por el trabajo que prestan a las mismas.

Análisis descriptivo Innovación

Tabla 44
Distribución de frecuencias en porcentaje Innovación

		Valoración Innovación			
		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Muy Deficiente	4	1,5	1,5	1,5
	Malo	11	4,2	4,2	5,8
	Regular	42	16,2	16,2	21,9
	Bueno	89	34,2	34,2	56,2
	Excelente	114	43,8	43,8	100,0
Total		260	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Innovación en empresas grandes

La valoración con mayor representación de los trabajadores de las grandes empresas que se presenta en la dimensión Innovación es “Excelente” con un 43.8% seguido por “Bueno” que tiene un 34.2%. La valoración con menor porcentaje es “Muy deficiente” con un 1.5%.

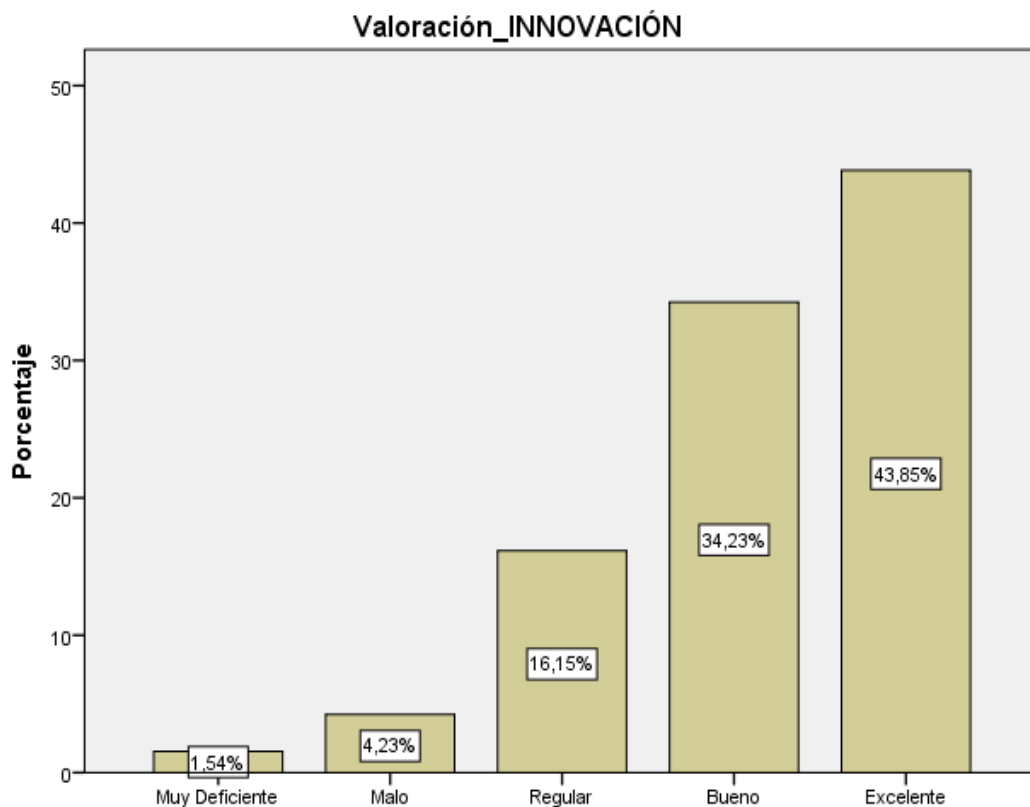


Figura 30 Estadísticos Descriptivos Innovación

Las valoraciones “Excelente” 43.85%, y “Bueno” 34.23% sumadas representan el 78.08%, ya que este porcentaje es mayor al 50%, se lo considera mayoría y evidencia que los empleados de las grandes empresas se encuentran de acuerdo con la innovación que aplican los líderes de las empresas a los procesos establecidos.

Análisis descriptivo Cohesión

Tabla 45
Distribución de frecuencias en porcentaje Cohesión

		Valoración Cohesión			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Muy Deficiente	14	5,4	5,4	5,4
	Malo	46	17,7	17,7	23,1
	Regular	57	21,9	21,9	45,0
	Bueno	55	21,2	21,2	66,2
	Excelente	88	33,8	33,8	100,0
	Total		260	100,0	100,0

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Cohesión en empresas grandes

La valoración con mayor representación de los trabajadores de las grandes empresas que se presenta en la dimensión Cohesión es “Excelente” con un 33.8% seguido por “Regular” que tiene un 21.9%. Las valoraciones con menor porcentaje son “Muy deficiente” con un 5.4%.

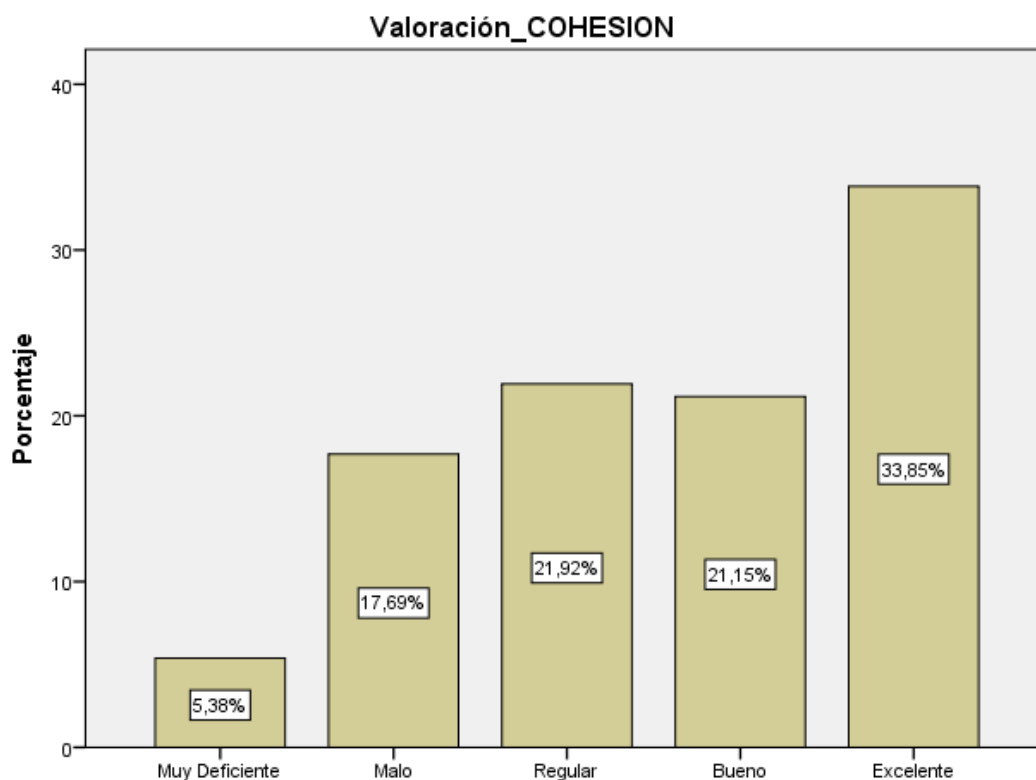


Figura 31 Estadísticos Descriptivos Cohesión

Las valoraciones “Excelente” 33.85%, y “Bueno” 21.15% sumadas representan el 55%, si se toma en cuenta que este peso porcentual es mayor al 50% se concluye que la mayoría de los empleados de las grandes empresas se encuentran satisfechos con la cohesión en sus empresas, es decir la relación interpersonal con compañeros, líderes y seguidores.

Análisis descriptivo Equidad

Tabla 46
Distribución de frecuencias en porcentaje Equidad

		Valoración Equidad			
		Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Váli do	Muy Deficiente	12	4,6	4,6	4,6
	Malo	26	10,0	10,0	14,6
	Regular	45	17,3	17,3	31,9
	Bueno	70	26,9	26,9	58,8
	Excelente	107	41,2	41,2	100,0
Total		260	100,0	100,0	

Nota: Frecuencia de valoraciones en dimensión Equidad en empresas grandes

La valoración con mayor frecuencia de los trabajadores de las grandes empresas se presenta en la dimensión Equidad es “Excelente” con un 41.2% seguido por “Bueno” con un 26.9%. La valoración con menor porcentaje es “Muy deficiente” con un porcentaje 4.6

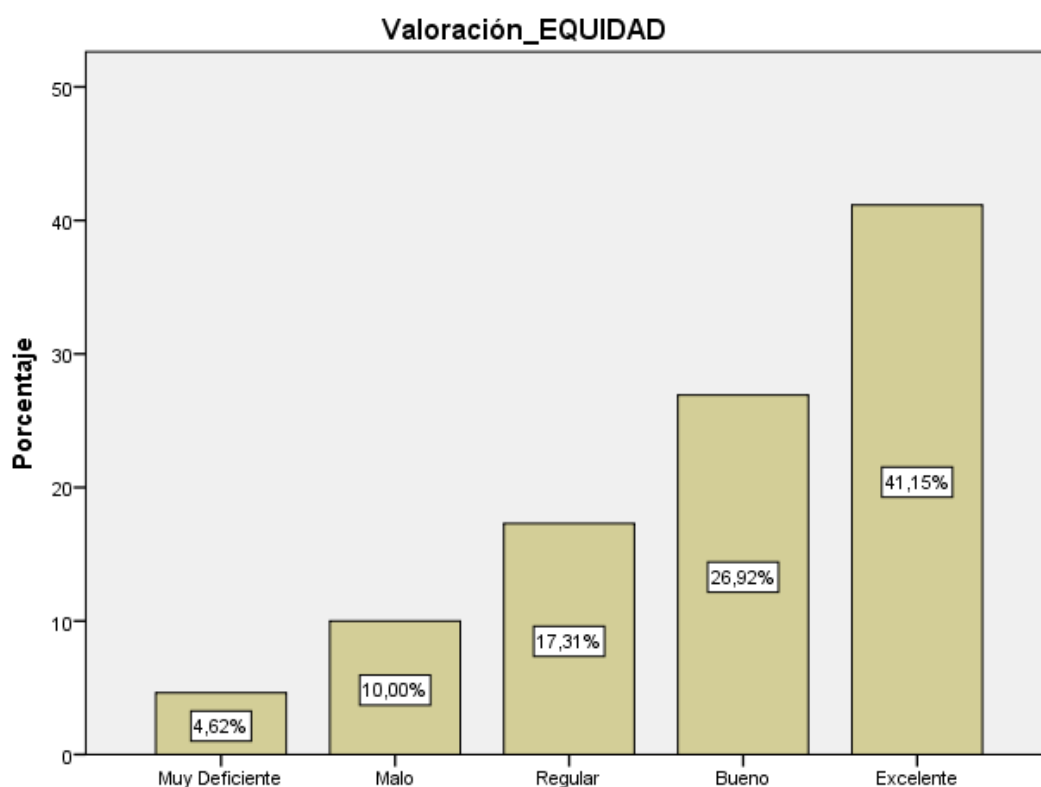


Figura 32 Estadísticos Descriptivos Equidad

Las valoraciones “Excelente” 41.15% y “Bueno” 26.92% sumadas representan el 68.07%, ya que este porcentaje indica un consentimiento mayoritario en valoraciones positivas se evidencia que la mayoría de los empleados de las grandes empresas se encuentran complacidos con la equidad en el trato que reciben de sus superiores, es decir no perciben injusticias de ningún tipo.

5. Análisis Inferencial

La estadística inferencial estudia las características de una muestra para generalizar los resultados a la población que representa. Para que se puedan obtener buenos resultados hay que tomar en cuenta que la estadística inferencial debe basarse en técnicas adecuadas al problema previamente validadas y aplicar a una muestra que sea debidamente representativa de la población. (Nolberto & Ponce, 2008)

El análisis inferencial se lo realiza mediante la prueba no paramétrica Chi cuadrado la cual permite determinar la asociación entre dos variables cualitativas, en este caso el liderazgo y el clima organizacional. (Cerde & Villarroel, 2007). La comprobación de hipótesis se la realiza entre una hipótesis nula H_0 y la hipótesis alterna H_1 mediante tablas de contingencia y coeficiente V de Cramer.

El nivel de significancia que se utilizó en esta prueba de chi cuadrado es $\alpha = 0.05$, valor que representa la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando esta es correcta utilizando un nivel de confianza del 95%. La regla de decisión se basa en la comparación del valor calculado de χ^2 analizando si es menor al valor crítico, de ser así se acepta la hipótesis nula H_0 , por el contrario, si el valor de χ^2 calculado es mayor al valor crítico se rechaza la hipótesis nula y consecuentemente aceptando la hipótesis alternativa H_1 . Es decir, si el valor p es menor a $\alpha = 0,05$ se rechaza la H_0 y si es mayor se acepta.

Para el análisis de las hipótesis planteadas en esta investigación se procedió a identificar en primera instancia la relación entre las dos variables de estudio, luego se procedió a trabajar con tablas de contingencia para identificar las relaciones de las dimensiones entre ambas variables y corroborar los resultados obtenidos con el coeficiente t de Student y el coeficiente de Kendall.

Tabla 47
Rangos de correlación entre variables

Rango	Interpretación
0	Relación nula
0.1-0.5	Relación Baja
0.5-0.7	Relación Moderada
0.7-0.9	Relación Alta
0.1	Relación Perfecta

Nota: Recuperado de <http://statistics.blogs.uv.es/chi-cuadrado/>

5.1. Análisis inferencial Medianas empresas “A”

5.1.1. Análisis Chi cuadrado

Acorde a lo expuesto previamente primero se procede a evaluar si existe relación entre las variables de estudio.

H_0a : El liderazgo no influye en el clima organizacional de las medianas empresas “A” manufactureras del cantón Quito

H_1a : El liderazgo si influye en el clima organizacional de las medianas empresas “A” manufactureras del cantón Quito

Tabla 48
Chi Cuadrado Liderazgo -Clima Organizacional

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. Monte Carlo (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54,106 ^a	12	,000 ^b
Valor crítico	21,026		
N de casos válidos	54		

Nota: Chi cuadrado en empresas medianas “A”

El valor de χ^2 calculado es mayor que el valor crítico de 21.026; es decir se encuentra en el área de rechazo, el valor $p = 0,000$ es menor que $\alpha = 0,05$ lo cual indica que se rechaza la H_0 a un nivel de confianza del 95%, es decir que el liderazgo tiene relación con el clima organizacional de las medianas empresas “A” del cantón Quito.

Tabla 49
Coeficiente V de Cramer

Medidas simétricas		
	Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal		
V de Cramer	,578	,000
N de casos válidos	54	

Nota: V de Cramer en empresas medianas “A”

Analizando el coeficiente V de Cramer se puede evaluar la intensidad de la relación que se comprobó que existe con la prueba de Chi cuadrado, ya que este coeficiente es de 0.578 y al comparar con la tabla 47 se evidencia que dicha relación es de carácter moderada.

5.1.2. Análisis de t de Student

Tabla 50
Coeficiente t de student

Prueba de muestras emparejadas				
		t	gl	Sig. (bilateral)
Par 1	Liderazgo – Valoración CO	11,464	53	,000

Nota: T de student

Al evaluar la significancia de la prueba t de Student con un nivel de significancia del 95% se aprecia que $p < 0.05$ y por lo tanto se rechaza H_0 y se aprueba H_1 admitiendo así que el liderazgo si influye en el clima organizacional de las medianas empresas “A” del cantón Quito.

Tabla 51
Grado de Correlación t de Student

Correlaciones de muestras emparejadas				
		N	Correlación	Sig.
Par 1	Liderazgo & Valoración CO	54	,775	,000

Nota: Nivel de Correlación con coeficiente de t de Student

Al evaluar el nivel de correlación obtenido con la prueba t de Student se aprecia que estas dos variables, liderazgo y clima organizacional poseen una correlación alta. Los resultados obtenidos en la prueba t de Student concuerdan con los obtenidos en la prueba de Chi cuadrado.

5.1.3. Análisis de coeficiente de Kendall

Tabla 52
Análisis de correlación con coeficiente de Kendall

Correlaciones				
			Lideraz go	Valoración CO
Tau_b de Kendall	Liderazgo	Coficiente de correlación	1,000	,732**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	54	54
	Valoración CO	Coficiente de correlación	,732**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	54	54

Nota: Coeficiente de Kendall

Al trabajar con el coeficiente Tau_b de Kendall a un nivel de confianza del 95% se aprecia que la significancia es $p < 0.05$ por lo que se rechaza H_0 , aprobando así la H_1 y concluyendo que el liderazgo si influye en el clima organizacional de las medianas empresas “A” del cantón Quito con una intensidad Alta ya que el coeficiente de correlación obtenido es 0.732.

5.1.4. Prueba de Hipótesis Empresas Medianas “A”

Hipótesis₁: El liderazgo de tipo Indiferente genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “A” manufactureras del cantón Quito

Hipótesis₂: El liderazgo de tipo Club campestre genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “A” manufactureras del cantón Quito

Hipótesis₃: El liderazgo de tipo Equilibrado genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “A” manufactureras del cantón Quito

Hipótesis₄: El liderazgo de tipo “Líder de equipo” genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “A” manufactureras del cantón Quito

Hipótesis₅: El liderazgo de tipo Autoritario genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “A” manufactureras del cantón Quito.

Tabla 53
Tabla de contingencia Liderazgo-Clima Organizacional

<u>Liderazgo</u>	<u>Valoración Clima Organizacional</u>			
	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Indiferente	50.0%	50.0%		
Club campestre			66.7%	33.3%
Equilibrado		7.7%	46.2%	46.2%
Líder de equipo				100.0%
Autoritario			60.0%	40.0%

Nota: Tabla de contingencia identifica relación más fuerte entre tipo de liderazgo y clima organizacional

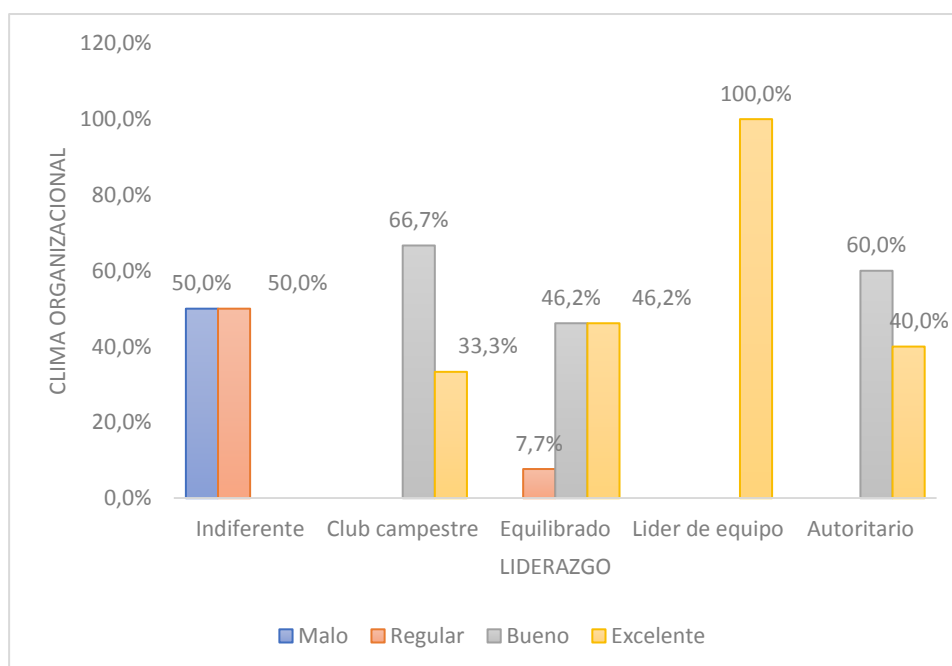


Figura 33 Liderazgo - Clima organizacional

Como se puede evidenciar el liderazgo indiferente produce un clima organizacional “Malo” y “Regular”, mientras que el liderazgo de club campestre ocasiona un clima “Bueno”, el liderazgo de tipo equilibrado causa un clima organizacional “Bueno” y “Excelente”, el liderazgo de tipo “líder de equipo” ocasiona un clima organizacional “Excelente” y por último el liderazgo de tipo autoritario produce un clima organizacional “Bueno”.

Hipótesis₁: El liderazgo de tipo Indiferente genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “A” manufactureras del cantón Quito

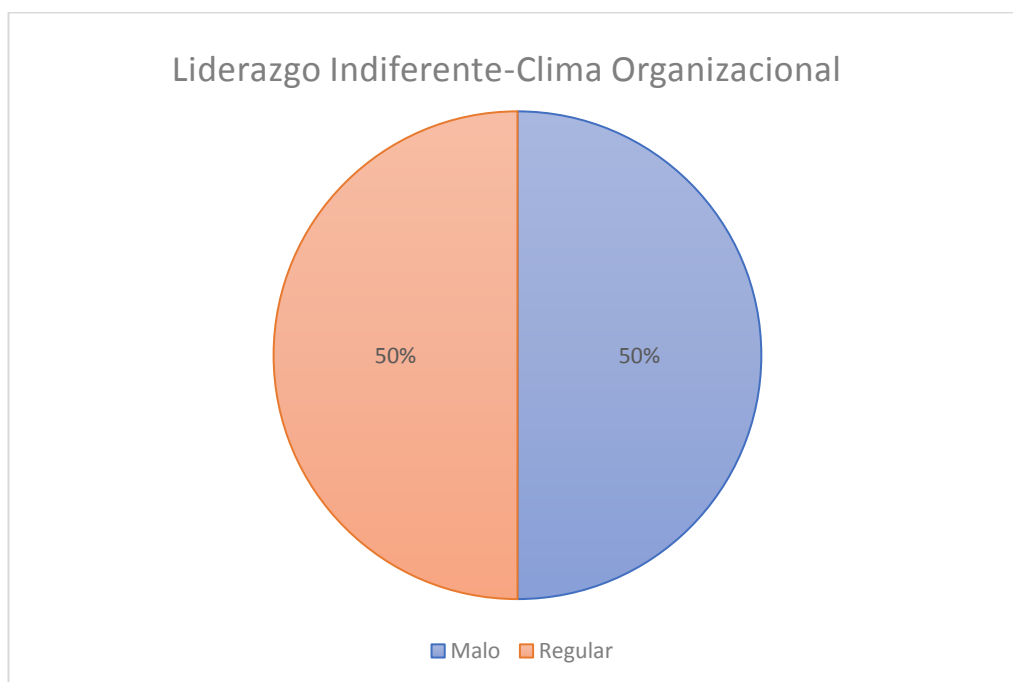


Figura 34 Liderazgo Indiferente-Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se estableció que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad alta, y además que el liderazgo de tipo “Indiferente” provoca un clima organizacional valorado como “Malo” y “Regular” en las medianas empresas “A” como se puede evidenciar en la Figura 34, ya que el 50% de la población siente que el Clima Organizacional de su entorno de trabajo es Malo y el otro 50% valora el Clima Organizacional de su entorno de trabajo como Regular. Es decir que la hipótesis se rechaza ya que el liderazgo de tipo Indiferente no provoca un clima organizacional “Bueno”, sino que causa un clima organizacional “Malo” y “Regular”.

Hipótesis₂: El liderazgo de tipo Club campestre genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “A” manufactureras del cantón Quito

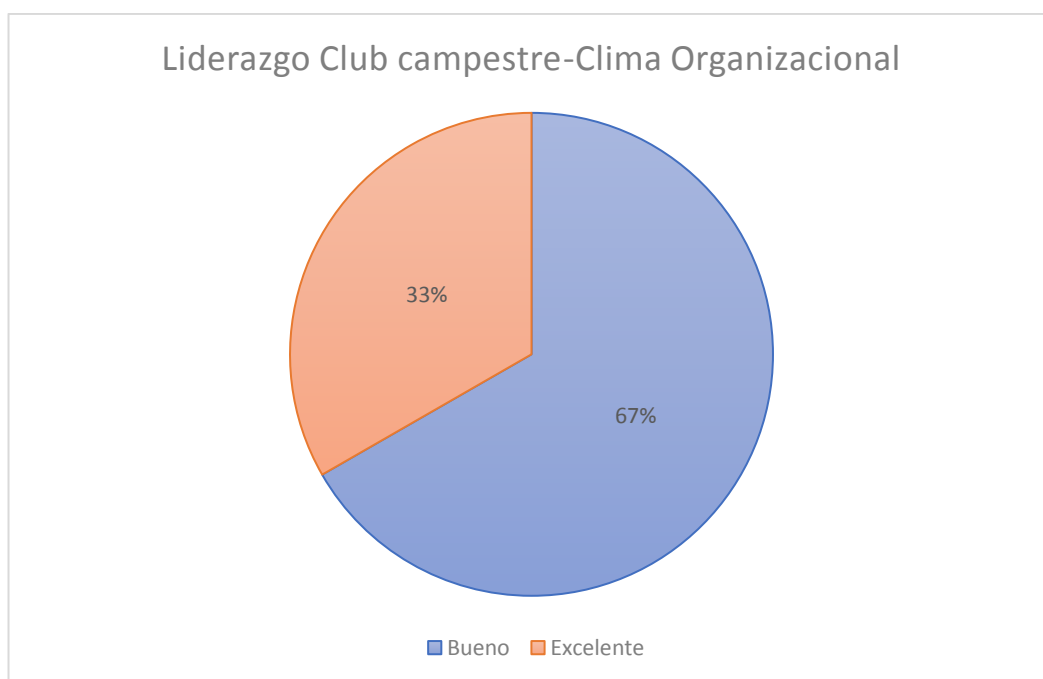


Figura 35 Liderazgo Club Campestre - Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se estableció que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad alta, y además que el liderazgo de tipo “Club Campestre” provoca un clima organizacional valorado como “Bueno” en las medianas empresas “A” como se puede evidenciar en la Figura 35, ya que el 67% de la población siente que el Clima Organizacional de su entorno de trabajo es Bueno. Es decir que la hipótesis se acepta ya que el liderazgo de tipo Club campestre si provoca un clima organizacional “Bueno”.

Hipótesis₃: El liderazgo de tipo Equilibrado genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “A” manufactureras del cantón Quito

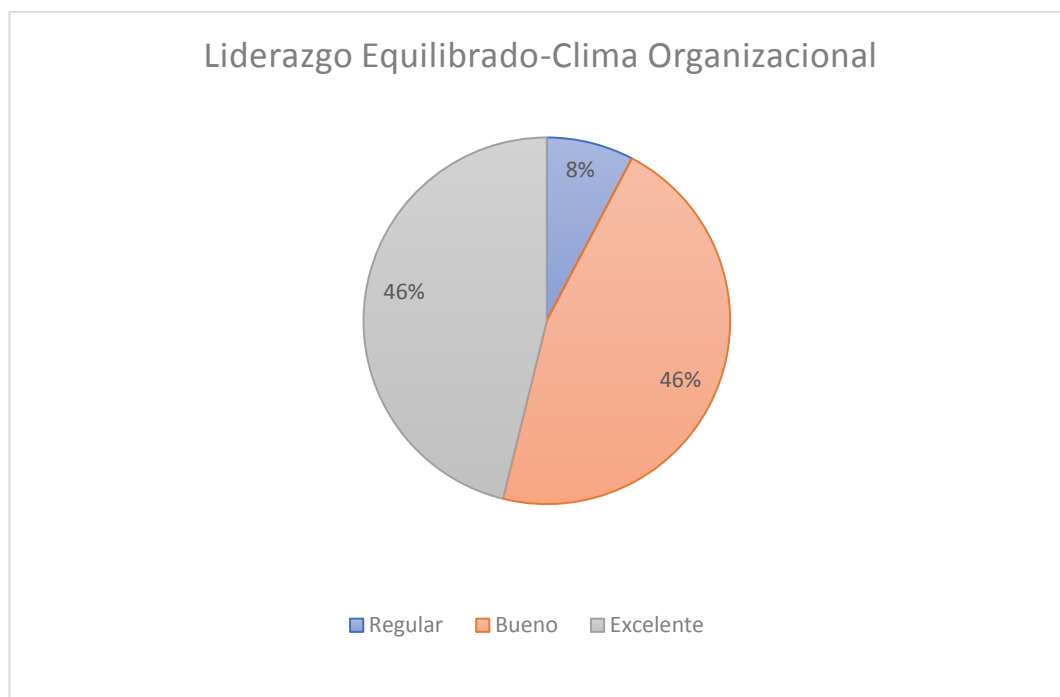


Figura 36 Liderazgo Equilibrado- Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se estableció que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad alta, y además que el liderazgo de tipo “Equilibrado” provoca un clima organizacional valorado como “Bueno” y “Excelente” en las medianas empresas “A” como se puede evidenciar en la Figura 36, ya que el 46.20% de la población siente que el Clima Organizacional de su entorno de trabajo es Bueno y otro 46.20% valora al clima organizacional como Excelente. Es decir que la hipótesis se rechaza ya que el liderazgo de tipo Equilibrado no provoca un clima organizacional simplemente “Bueno”, sino que causa un clima organizacional “Bueno” y “Excelente”.

Hipótesis₄: El liderazgo de tipo “Líder de equipo” genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “A” manufactureras del cantón Quito

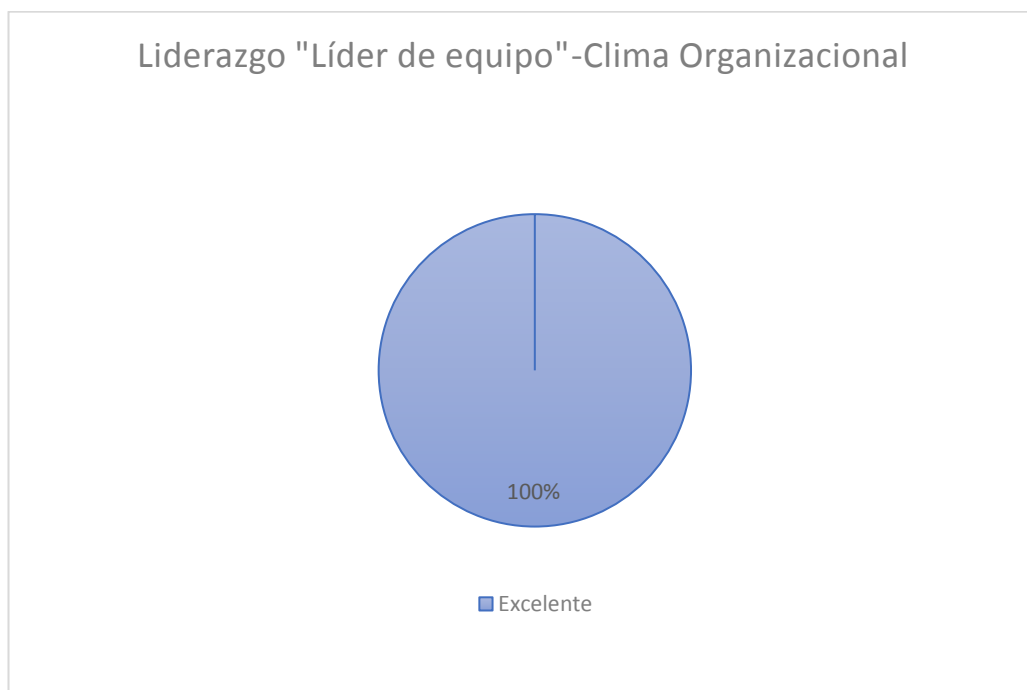


Figura 37 Liderazgo "Líder de equipo"-Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se estableció que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad alta, y además que el liderazgo de tipo “Líder de equipo” provoca un clima organizacional valorado como “Excelente” en las medianas empresas “A” como se puede evidenciar en la Figura 37, ya que el 100% de la población siente que el Clima Organizacional de su entorno de trabajo es Excelente. Es decir que la hipótesis se rechaza ya que el liderazgo de tipo Líder de equipo no provoca un clima organizacional “Bueno”, sino que causa un clima organizacional “Excelente”.

Hipótesis₅: El liderazgo de tipo Autoritario genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “A” manufactureras del cantón Quito.

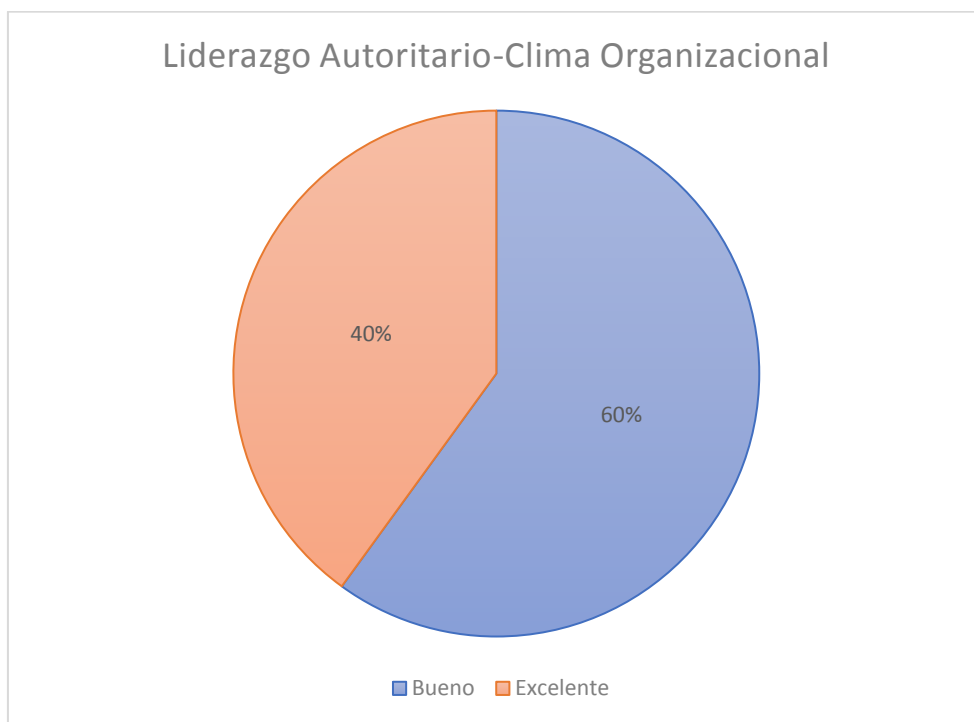


Figura 38 Liderazgo Autoritario-Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se estableció que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad alta, y además que el liderazgo de tipo “Autoritario” provoca un clima organizacional valorado como “Bueno” en las medianas empresas “A” como se puede evidenciar en la Figura 38, ya que el 60% de la población siente que el Clima Organizacional de su entorno de trabajo es Bueno. Es decir que la hipótesis se acepta ya que el liderazgo de tipo Autoritario si provoca un clima organizacional “Bueno”.

5.2. Análisis inferencial Medianas empresas “B”

5.2.1. Análisis Chi cuadrado

Como primer paso se procede a evaluar si existe una relación entre las variables de estudio.

H_0 : El liderazgo no influye en el clima organizacional de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito

H_1 : El liderazgo si influye en el clima organizacional de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito

Tabla 54
Chi Cuadrado Liderazgo -Clima Organizacional

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. Monte Carlo (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36.434 ^a	8	,000 ^b
Valor crítico	15,507		
N de casos válidos	66		

Nota: Chi cuadrado en empresas medianas “B”

Analizando el valor de χ^2 se obtiene que es mayor que el valor crítico de 15,507, es decir, se ubica en el área de rechazo, el valor $p = 0,000$ es menor que $\alpha = 0,05$ lo que indica que se rechaza la hipótesis nula (H_0) a un nivel de confianza del 95% y se concluye que el liderazgo tiene relación con el clima organizacional de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito.

Tabla 55
Coeficiente V de Cramer

Medidas simétricas		
	Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal		
V de Cramer	,525	.000
N de casos válidos	66	

Nota: V de Cramer en empresas medianas "B"

El coeficiente V de Cramer puede evaluar la intensidad de relación entre las variables que ya se comprobó que existe con la prueba de Chi cuadrado, este coeficiente tiene un valor de 0.525, que al compararlo con la tabla 47 se evidencia que dicha relación es de carácter moderada.

5.2.2. Análisis de t de Student

Tabla 56
Coeficiente t de student

Prueba de muestras emparejadas				
		t	gl	Sig. (bilateral)
Par	Liderazgo – Valoración CO	13.495	65	.000
1				

Nota: T de student

Al evaluar la significancia de la prueba t de Student con un nivel de significancia del 95% se aprecia que $p < 0.05$ y por lo tanto se rechaza H_0 y se aprueba H_1 admitiendo así que el liderazgo si influye en el clima organizacional de las medianas empresas "B" manufactureras del cantón Quito.

Tabla 57
Grado de Correlación t de Student

Correlaciones de muestras emparejadas				
		N	Correlación	Sig.
Par 1	Liderazgo & Valoración CO	66	,568	.000

Nota: Nivel de Correlación con coeficiente de t de Student

Al evaluar el nivel de correlación obtenido con la prueba t de Student se aprecia que estas dos variables, liderazgo y clima organizacional poseen una correlación moderada. Los resultados obtenidos en la prueba t de Student concuerdan con los obtenidos en la prueba de Chi cuadrado.

5.2.3. Análisis de coeficiente de Kendall

Tabla 58
Análisis de correlación con coeficiente de Kendall

Correlaciones				
			Liderazgo	Valoración CO
Tau_b de Kendall	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000	.441 **
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	66	66
	Valoración CO	Coefficiente de correlación	.441 **	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	66	66

Nota: Coeficiente de Kendall

Al trabajar con el coeficiente Tau_b de Kendall a un nivel de confianza del 95% se aprecia que la significancia es $p < 0.05$ por lo que se rechaza H_0 , aprobando así la H_1 y concluyendo que el liderazgo si influye en el clima organizacional de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito con una intensidad baja ya que el coeficiente de correlación obtenido es 0,441.

5.2.4. Prueba de Hipótesis Empresas Medianas “B”

Hipótesis₁: El liderazgo de tipo Indiferente genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito

Hipótesis₂: El liderazgo de tipo Club campestre genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito

Hipótesis₃: El liderazgo de tipo Equilibrado genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito

Hipótesis₄: El liderazgo de tipo “Líder de equipo” genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito

Hipótesis₅: El liderazgo de tipo Autoritario genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito.

Tabla 59
Tabla de contingencia Liderazgo-Clima Organizacional

Tabla cruzada Liderazgo y Valoración Clima Organizacional			
<u>Liderazgo</u>	Valoración Clima Organizacional		
	Regular	Bueno	Excelente
Indiferente	38.9%	61.1%	
Club campestre	25.0%	75.0%	
Equilibrado	10.5%	63.2%	26.3%
Líder de equipo			100.0%
Autoritario		100.0%	

Nota: Tabla de contingencia identifica relación más fuerte entre tipo de liderazgo y clima organizacional

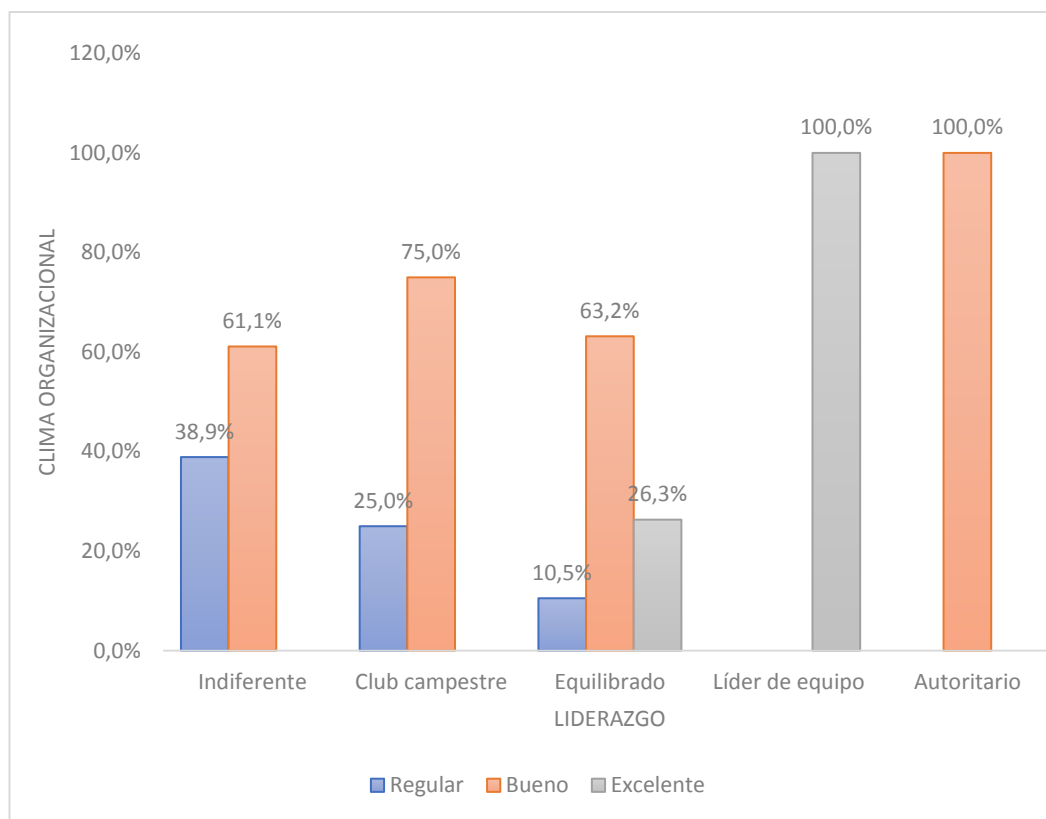


Figura 39 Liderazgo - Clima organizacional

Como se puede observar el liderazgo indiferente, club campestre y equilibrado generan un clima organizacional “Bueno”, mientras que el liderazgo de tipo “líder de equipo” ocasiona un clima organizacional “Excelente” y por último el liderazgo de tipo autoritario produce un clima organizacional “Bueno”.

Hipótesis₁: El liderazgo de tipo Indiferente genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito

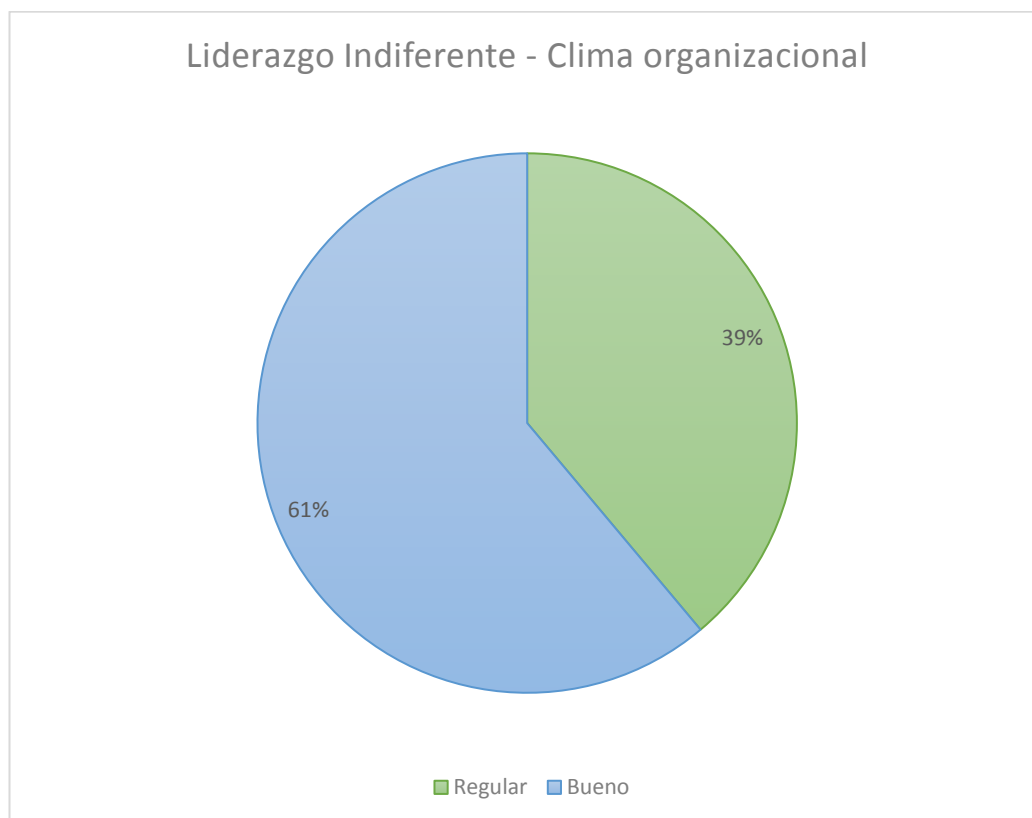


Figura 40 Liderazgo Indiferente-Clima Organizacional

Apoyándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se determinó que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad alta, y además que el liderazgo de tipo “Indiferente” provoca un clima organizacional valorado como “Bueno” en las medianas empresas “B” como se evidencia en la Figura 40, ya que el 61% de la población siente que el clima organizacional en su entorno de trabajo es Bueno y el 39% valora el clima organizacional de su entorno de trabajo como Regular. Es decir que la hipótesis se acepta ya que el liderazgo de tipo Indiferente si provoca un clima organizacional “Bueno”.

Hipótesis₂: El liderazgo de tipo Club campestre genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito

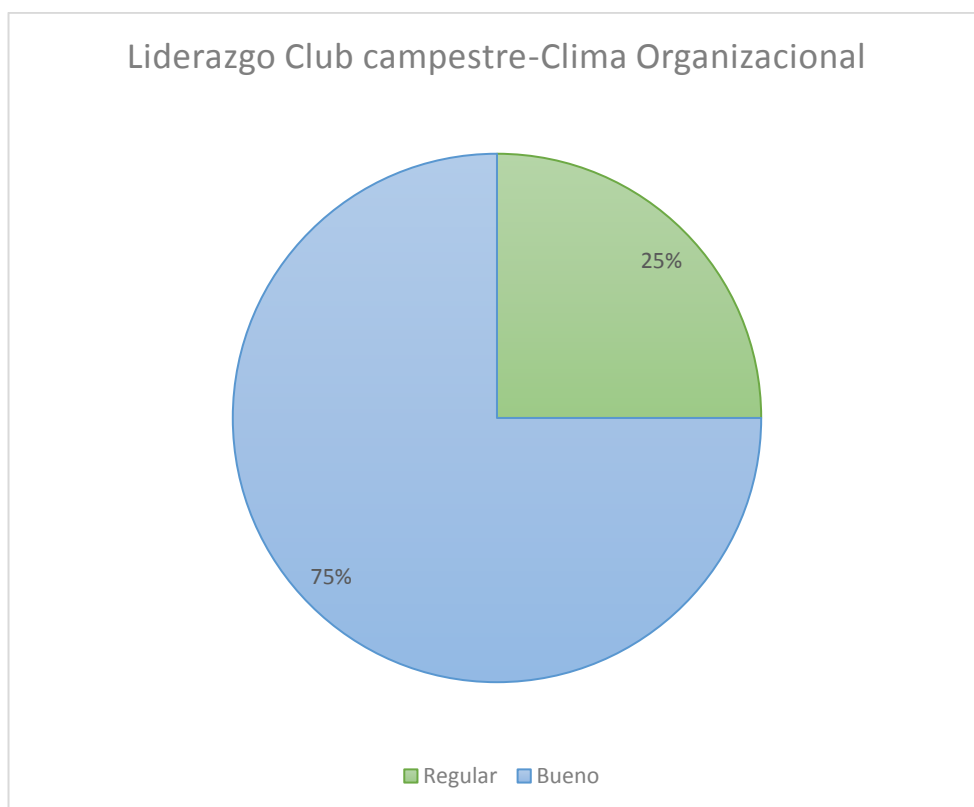


Figura 41 Liderazgo Club Campestre - Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se determinó que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad alta, y además que el liderazgo de tipo “Club Campestre” provoca un clima organizacional valorado como “Bueno” en las medianas empresas “B” como se puede evidenciar en la Figura 41, ya que el 75% de la población siente que el Clima Organizacional de su entorno de trabajo es Bueno y el 25% restante como Regular. Es decir que la hipótesis se acepta ya que el liderazgo de tipo Club Campestre si provoca un clima organizacional “Bueno”.

Hipótesis₃: El liderazgo de tipo Equilibrado genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito

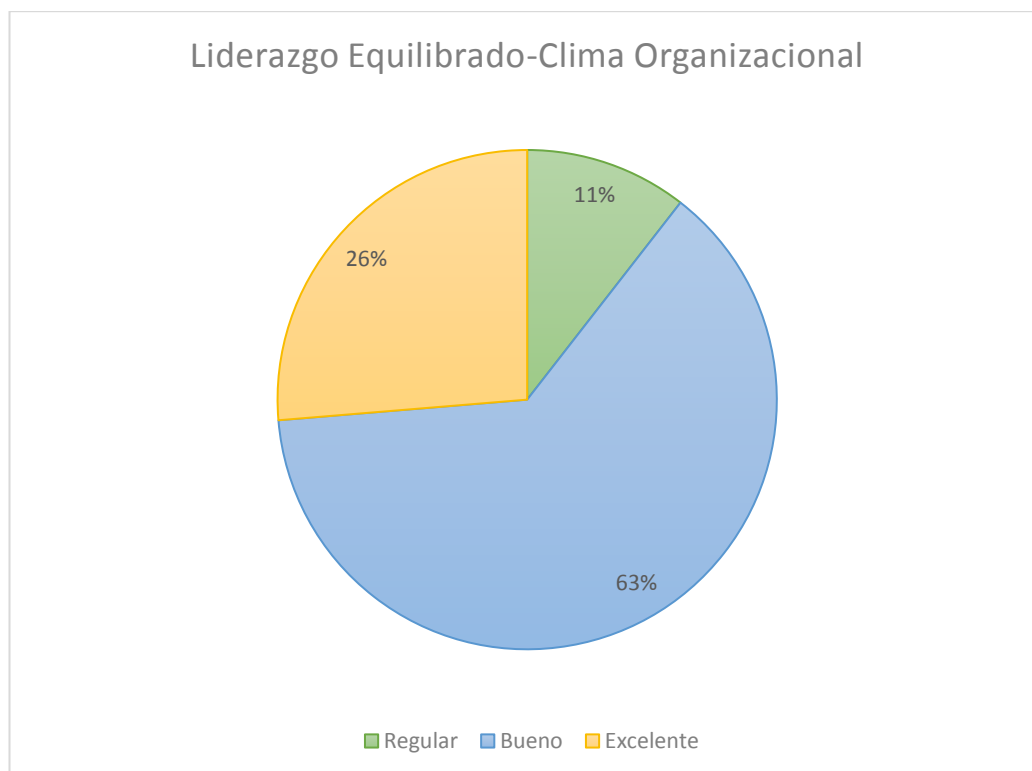


Figura 42 Liderazgo Equilibrado- Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se determinó que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad alta, y además que el liderazgo de tipo “Equilibrado” provoca un clima organizacional valorado como “Bueno” en las medianas empresas “B” como se puede evidenciar en la Figura 42, ya que el 63% de la población siente que el clima organizacional de su entorno de trabajo es Bueno, el 26% lo considera como Excelente y el 11% valora al clima organizacional como Regular. Es decir que la hipótesis se acepta ya que el liderazgo de tipo Equilibrado si provoca un clima organizacional “Bueno”.

Hipótesis₄: El liderazgo de tipo “Líder de equipo” genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito

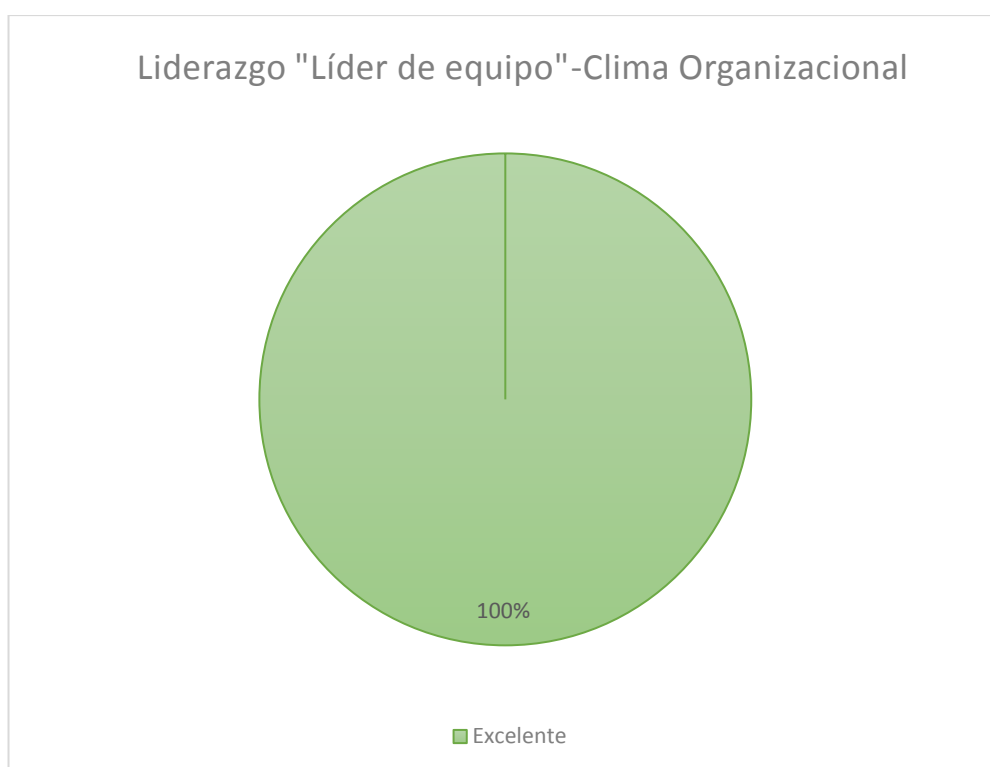


Figura 43 Liderazgo "Líder de equipo"-Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se determinó que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad alta, y además que el liderazgo de tipo “Líder de equipo” provoca un clima organizacional valorado como “Excelente” en las medianas empresas “B” como se puede evidenciar en la Figura 43, ya que el 100% de la población siente que el clima organizacional de su entorno de trabajo es Excelente. Es decir que la hipótesis se rechaza ya que el liderazgo de tipo Líder de equipo no provoca un clima organizacional “Bueno”, sino que causa un clima organizacional “Excelente”.

Hipótesis₅: El liderazgo de tipo Autoritario genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las medianas empresas “B” manufactureras del cantón Quito.



Figura 44 Liderazgo Autoritario-Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se determinó que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad alta, y además que el liderazgo de tipo “Autoritario” provoca un clima organizacional valorado como “Excelente” en las medianas empresas “B” como se puede evidenciar en la Figura 44, ya que el 100% de la población siente que el clima organizacional de su entorno de trabajo es Excelente. Es decir que la hipótesis se acepta ya que el liderazgo de tipo Autoritario si provoca un clima organizacional “Bueno”.

5.3. Análisis Inferencial grandes empresas

5.3.1. Análisis Chi cuadrado

En concordancia con lo enunciado con anterioridad, inicialmente se procede a comprobar si existe relación entre las variables de estudio.

H_0 : El liderazgo no influye en el clima organizacional de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito

H_1 : El liderazgo si influye en el clima organizacional de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito

Tabla 60
Chi Cuadrado Liderazgo -Clima Organizacional

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. Monte Carlo (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	71.244 ^a	12	,000 ^b
Valor crítico	21,026		
N de casos válidos	260		

Nota: Chi cuadrado en grandes empresas

El valor de χ^2 calculado es mayor que el valor crítico de 21.026; es decir se encuentra en el área de rechazo, el valor $p = 0,000$ es menor que $\alpha = 0,05$ lo cual indica que se rechaza la H_0 a un nivel de confianza del 95%, es por ello que se concluye que el liderazgo está relacionado con el clima organizacional de las grandes empresas del cantón Quito.

Tabla 61
Coeficiente V de Cramer

Medidas simétricas		
	Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal		
V de Cramer	.602	.000
N de casos válidos	260	

Nota: V de Cramer en grandes empresas

Examinando el coeficiente V de Cramer se puede concluir que la intensidad de la relación que previamente se comprobó que existe mediante la prueba de Chi cuadrado, es de 0.602 y al comparar con la tabla 47 se evidencia que dicha relación es de carácter moderada.

5.3.2. Análisis de t de Student

Tabla 62
Coeficiente t de Student

Prueba de muestras emparejadas				
		t	gl	Sig. (bilateral)
Par 1	Liderazgo – Valoración CO	16.896	259	.000

Nota: T de student

Al analizar la significancia de la prueba t de Student con un nivel de significancia del 95% se aprecia que $p < 0.05$ y por lo tanto se rechaza H_0 , aprobando así H_1 para determinar que el liderazgo si influye en el clima organizacional de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito.

Tabla 63
Grado de Correlación t de Student

Correlaciones de muestras emparejadas				
		N	Correlación	Sig.
Par 1	Liderazgo & Valoración CO	260	.502	.000

Nota: Nivel de Correlación con coeficiente de t de Student

Al considerar el nivel de correlación obtenido con la prueba t de Student se evidencia que estas dos variables, liderazgo y clima organizacional poseen una correlación moderada. Los resultados obtenidos en la prueba t de Student concuerdan con los obtenidos en la prueba de Chi cuadrado.

5.3.3. Análisis de coeficiente de Kendall

Tabla 64
Análisis de correlación con coeficiente de Kendall

Correlaciones				
			Lideraz go	Valoració n CO
Tau_b de Kendall	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	.513**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	260	260
	Valoración CO	Coeficiente de correlación	.513**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	260	260

Nota: Coeficiente de Kendall

Al trabajar con el coeficiente Tau_b de Kendall a un nivel de confianza del 95% se aprecia que la significancia es $p < 0.05$ por lo que se rechaza H_0 , aprobando así la H_1 y concluyendo que el liderazgo si influye en el clima organizacional de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito con una intensidad moderada ya que el coeficiente de correlación obtenido es 0.513.

5.3.4. Prueba de hipótesis - Grandes empresas

Hipótesis₁: El liderazgo de tipo Indiferente genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito

Hipótesis₂: El liderazgo de tipo Club campestre genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito

Hipótesis₃: El liderazgo de tipo Equilibrado genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito

Hipótesis₄: El liderazgo de tipo “Líder de equipo” genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito

Hipótesis₅: El liderazgo de tipo Autoritario genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito.

Tabla 65
Tabla de contingencia Liderazgo-Clima Organizacional

Liderazgo	Valoración Clima Organizacional			
	Malo	Regular	Bueno	Excelen
Indiferente	3.2%	22.6%	67.7%	6.5%
Club campestre			50%	50%
Equilibrado	4.1%	6.5%	51.2%	38.2%
Líder de equipo	4.8%	14.3%		81.0%
Autoritario		10.3%	8.6%	31.0%

Nota: Tabla de contingencia identifica relación más fuerte entre tipo de liderazgo y clima organizacional

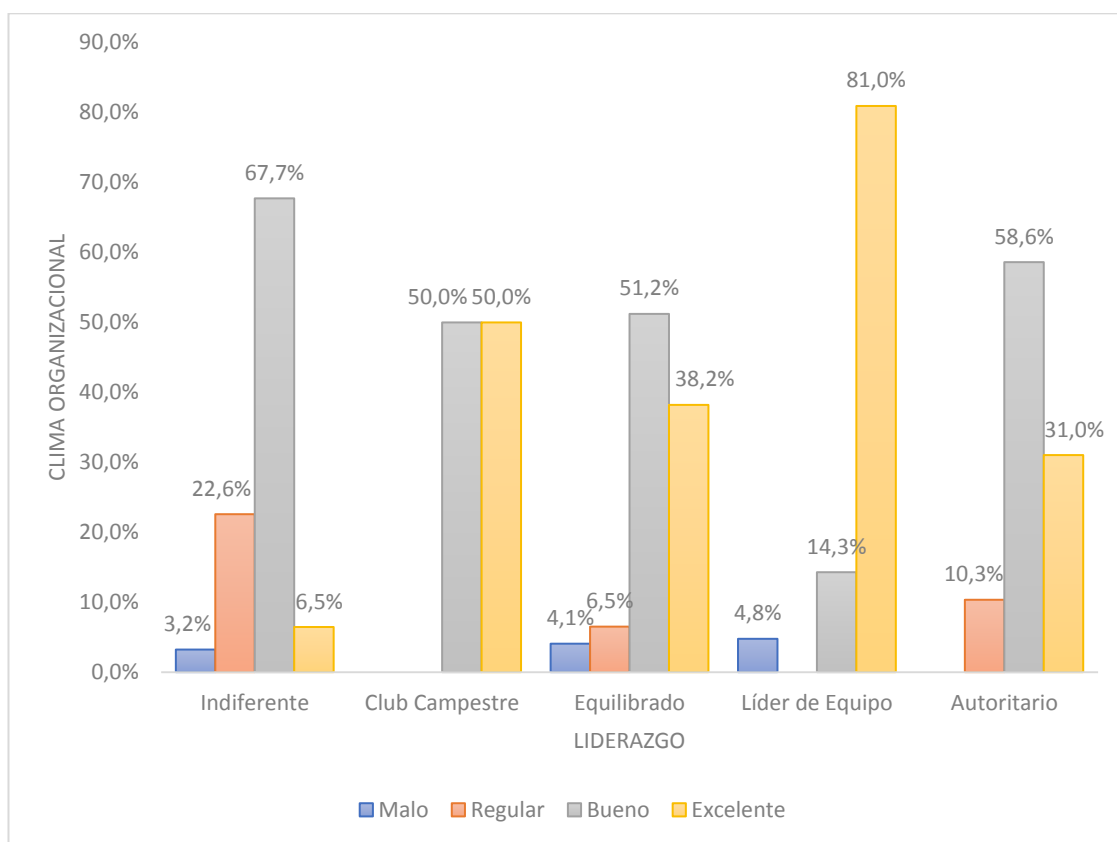


Figura 45 Liderazgo - Clima organizacional

Como se puede evidenciar el liderazgo indiferente produce un clima organizacional “Bueno”, mientras que el liderazgo de club campestre ocasiona un clima “Bueno” y “Excelente”, el liderazgo de tipo equilibrado causa un clima organizacional “Bueno”, el liderazgo de tipo “líder de equipo” ocasiona un clima organizacional “Excelente” y por último el liderazgo de tipo “autoritario” produce un clima organizacional “Bueno”.

Hipótesis₁: El liderazgo de tipo Indiferente genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito

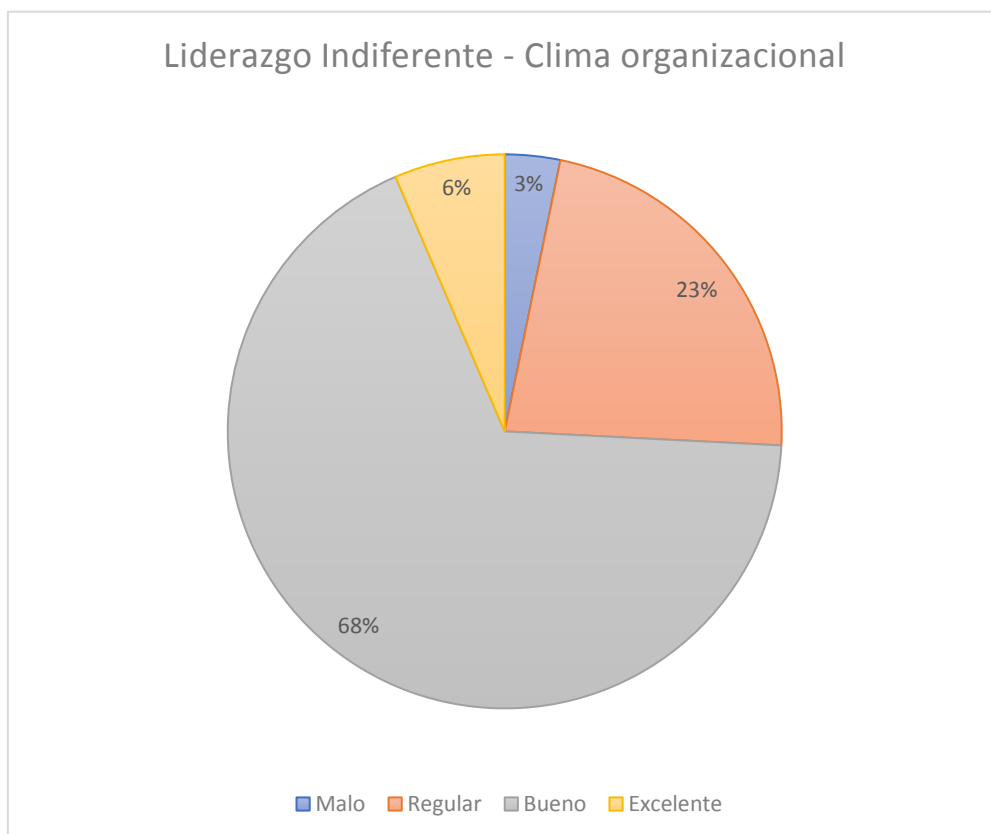


Figura 46 Liderazgo Indiferente-Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se estableció que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad moderada, y además que el liderazgo de tipo “Indiferente” provoca un clima organizacional valorado como “Bueno” en las grandes empresas como se puede evidenciar en la Figura 46, ya que el 68% de la población siente que el Clima Organizacional de su entorno de trabajo es Bueno. Es decir que la hipótesis se acepta ya que el liderazgo de tipo Indiferente si provoca un clima organizacional “Bueno”.

Hipótesis₂: El liderazgo de tipo Club campestre genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito



Figura 47 Liderazgo Club Campestre - Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se estableció que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad moderada, y además que el liderazgo de tipo “Club Campestre” provoca un clima organizacional valorado como “Bueno” y “Excelente” en las grandes empresas como se puede evidenciar en la Figura 47, ya que el 50% de la población siente que el Clima Organizacional de su entorno de trabajo es Bueno y el otro 50% lo valora como Excelente. Es decir que la hipótesis se rechaza ya que el liderazgo de tipo Club Campestre no provoca un clima organizacional simplemente “Bueno”, sino que causa un clima organizacional “Bueno” y “Excelente”

Hipótesis₃: El liderazgo de tipo Equilibrado genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito

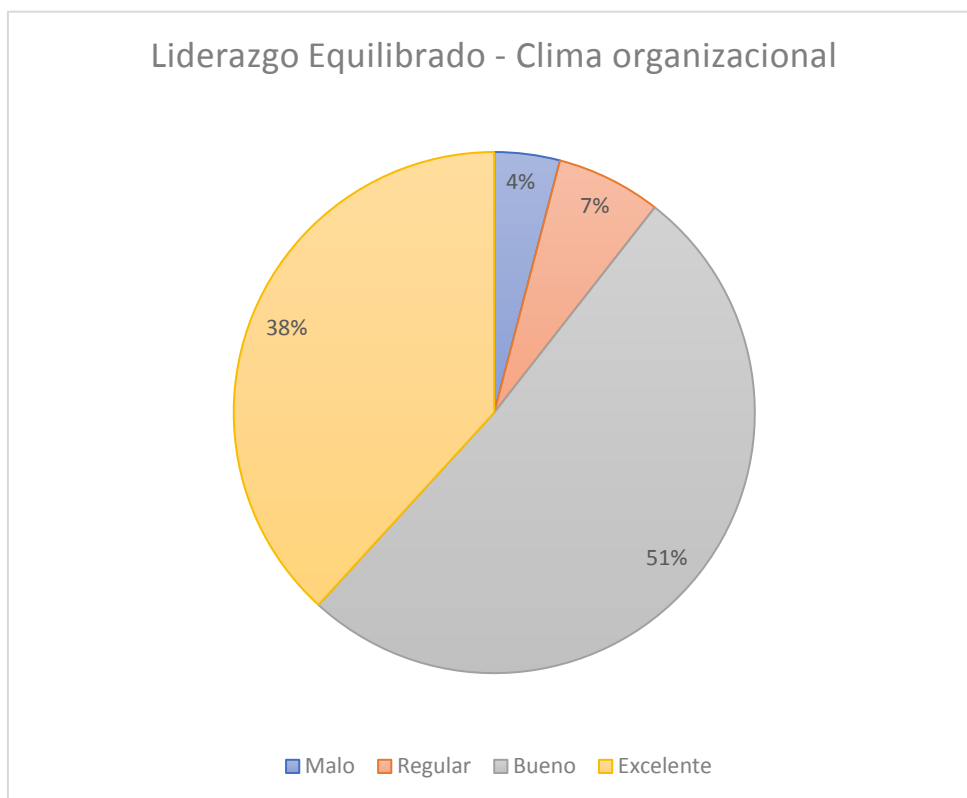


Figura 48 Liderazgo Equilibrado- Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se estableció que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad alta, y además que el liderazgo de tipo “Equilibrado” provoca un clima organizacional valorado como “Bueno” en las grandes empresas como se puede evidenciar en la Figura 48, ya que el 51% de la población siente que el Clima Organizacional de su entorno de trabajo es Bueno. Es decir que la hipótesis se acepta ya que el liderazgo de tipo Equilibrado si provoca un clima organizacional “Bueno”.

Hipótesis₄: El liderazgo de tipo “Líder de equipo” genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito

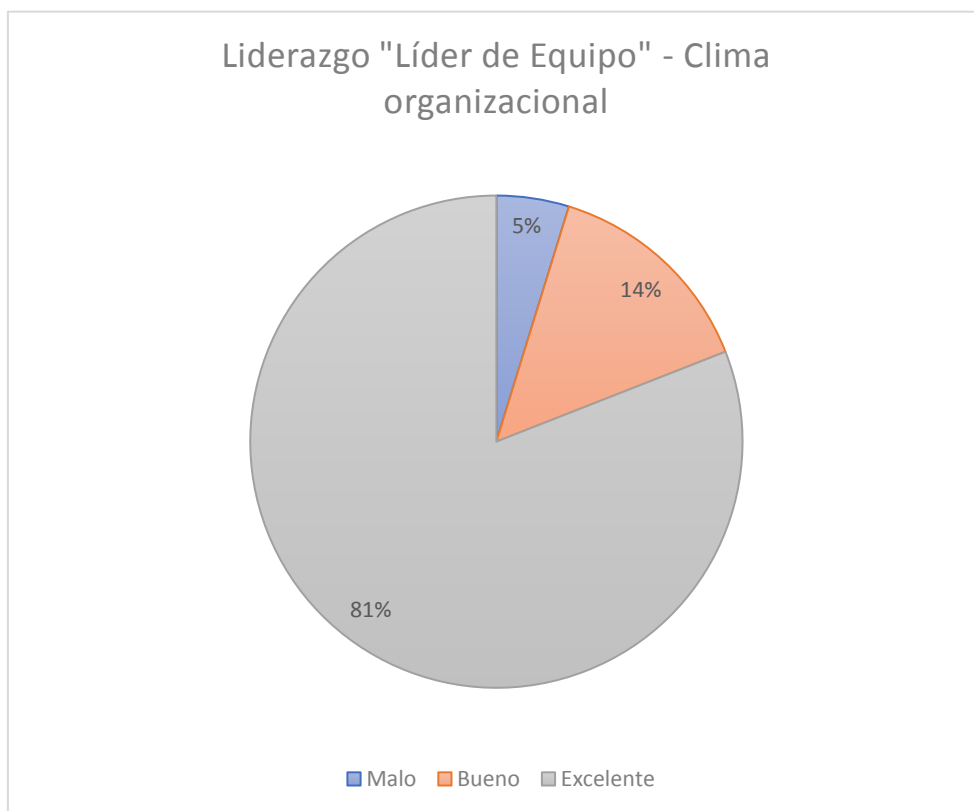


Figura 49 Liderazgo "Líder de equipo"-Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se estableció que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad alta, y además que el liderazgo de tipo “Líder de equipo” provoca un clima organizacional valorado como “Excelente” en las grandes empresas como se puede evidenciar en la Figura 49, ya que el 81% de la población siente que el Clima Organizacional de su entorno de trabajo es Excelente. Es decir que la hipótesis se rechaza ya que el liderazgo de tipo Líder de equipo no provoca un clima organizacional “Bueno”, sino que causa un clima organizacional “Excelente”.

Hipótesis₅: El liderazgo de tipo Autoritario genera un clima organizacional percibido como bueno por los trabajadores de las grandes empresas manufactureras del cantón Quito.

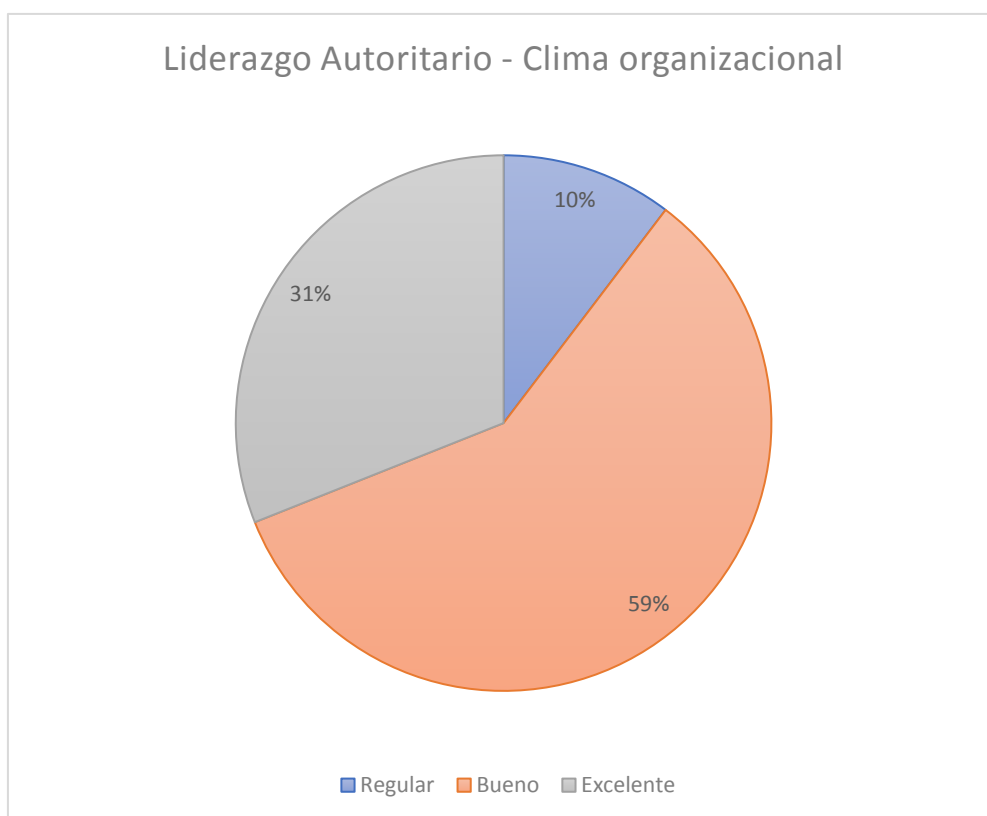


Figura 50 Liderazgo Autoritario-Clima Organizacional

Basándose en los resultados obtenidos de las pruebas de Chi cuadrado, t de Student, y coeficiente de Kendall se estableció que, si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional con una intensidad moderada, y además que el liderazgo de tipo “Autoritario” provoca un clima organizacional valorado como “Regular” en las grandes empresas como se puede evidenciar en la Figura 50, ya que el 59% de la población siente que el Clima Organizacional de su entorno de trabajo es Regular. Es decir que la hipótesis se acepta ya que el liderazgo de tipo Autoritario si provoca un clima organizacional “Bueno”.

5.4. Discusión

Las organizaciones hoy en día necesitan ampliar el ámbito de actuación sobre sus miembros, más allá de la esfera de lo observable. Por lo tanto, para generar una movilización voluntaria hacia los objetivos organizacionales necesitan influir positivamente en las actitudes de sus miembros. Es por eso que existen varias formas mediante las cuales la organización puede influir sobre su equipo, como la forma en que se dirige y prácticas de gestión de RR.HH. Además, el estilo de liderazgo ejercido por el superior destaca sobre otros aspectos organizacionales por la proximidad en la que los empleados perciben sus efectos. Cómo se comporta el inmediato superior de un trabajador y su percepción sobre cómo le trata la empresa, son dos aspectos importantes que considerar si se quiere analizar la forma de actuar sobre la percepción del clima organizacional (Pons & Ramos, 2012).

Clerc, Saldivia, & Serrano (2006), destacan la importancia del liderazgo ya que es la base para poder guiar una organización. La supervivencia de la institución dependerá de la capacidad que tenga el líder para llevar a cabo las metas planteadas, por lo tanto, es necesario identificar el estilo de liderazgo que se ejerce para aplicar las estrategias adecuadas, sin embargo, aunque la organización posea una buena planificación, ésta puede sucumbir ante la falta de liderazgo. Cabe señalar que, para los autores, aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder.

En la actualidad se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones, debido a que constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y facilita a los directivos una visión a futuro de la organización. Además, es un elemento de diagnóstico sobre la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las distintas necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta manera diseñar las acciones que deben iniciarse en el presente y permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. (Segredo, 2013)

En efecto esta investigación servirá como aporte para identificar el estilo de liderazgo aplicado y su influencia en el clima organizacional de las medianas y grandes empresas del sector manufacturero del cantón Quito, ya que por medio de

encuestas aplicadas a las mismas se evidenció que los empleados consideran que este tipo de estudios son beneficiosos tanto para la empresa como para ellos específicamente, ya que se así se lograrán grandes cambios que servirán para mejorar la calidad, productividad, comunicación, entre otros aspectos importantes para que la empresa se reconocida a nivel local, nacional e internacional de ser el caso.

Esta investigación además ha logrado establecer la relación entre las variables estudiadas como son los tipos de liderazgo indiferente, club campestre, equilibrado, líder de equipo, autoritario con las dimensiones de la variable clima organizacional que son autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, equidad, reconocimiento e innovación.

5.5. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

La presente investigación tomó en cuenta la clasificación del liderazgo establecida por la teoría de la malla gerencial de Robert Blake y Jane Mouton en la cual se enuncian cinco tipos de liderazgo: Indiferente, Club campestre, Equilibrado, Líder de equipo y Autocrático, basándose en dos ejes principales de clasificación: liderazgo orientado a las personas y liderazgo orientado a las tareas. (Blake & Mouton, 1984) Además se analizó el clima organizacional bajo 8 dimensiones propuestas por Koys & Decottis al sector manufacturero del Ecuador y no a otros sectores.

Tomando en cuenta lo enunciado previamente se sugiere analizar el liderazgo bajo otros criterios de clasificación y analizar el clima organizacional abordando otras dimensiones para obtener otros enfoques y analizar de esta manera el clima organizacional de las empresas desde otra perspectiva y con otros delimitantes. Por último, se pueden realizar estudios centrándose en otros sectores económicos del país, en otros países o culturas diferentes para así validar esta investigación con otras investigaciones de la misma índole.

CONCLUSIONES

- En el presente estudio se identificó que el liderazgo puede estar orientado a personas y tareas, en el cual se evidencia cinco estilos de liderazgo que son: indiferente, club campestre, equilibrado, líder de equipo y autoritario, a través de la recolección de información que se la hizo por medio de fuentes mixtas, es decir de tipo documental y de campo.
- Además se realizó el análisis del clima organizacional basado en la teoría de las ocho dimensiones que proponen Koys & Decottis que son: autonomía, confianza, cohesión, apoyo, reconocimiento, presión, equidad e innovación y la utilización de variables cualitativas de escala ordinal medidas en la escala de Likert con cinco valoraciones donde 1 = nunca, hasta 5 = siempre; nos permitió la aplicación de un cuestionario demostrando así su validez y confiabilidad, mediante análisis estadístico con el cálculo del coeficiente de Cronbach.
- En el estrato de las medianas empresas “A” del sector manufacturero del cantón Quito el liderazgo con mayor presencia es el Indiferente, y gracias al análisis inferencial se evidenció que genera un clima organizacional entre Malo y Regular con un 50% respectivamente, siendo catalogado como los menos favorables dentro del estrato.
- En el estrato de las medianas empresas “B” del sector manufacturero del cantón Quito, el liderazgo con mayor presencia es el Indiferente, que mediante el análisis inferencial se estableció un clima organizacional Bueno con un 61% y Regular con un 39%, siendo esta última valoración considerada poco aceptable en la categoría.
- En el estrato de las grandes empresas del sector manufacturero del cantón Quito, el liderazgo con mayor presencia es el liderazgo Equilibrado, el cual mediante análisis inferencial ocasiona un clima organizacional percibido por los empleados como Bueno en un 50% siendo ésta una apreciación favorable para un ambiente de trabajo estable.
- En los estratos del presente estudio que son las medianas empresas “A”, medianas empresas “B” y grandes empresas, el mejor clima organizacional es ocasionado por el liderazgo de tipo “Líder de Equipo” con una valoración de

Excelente en un alto porcentaje, ya que permite que los trabajadores se sientan a gusto en su entorno laboral.

- Cada estrato posee su liderazgo dominante, debido a que están determinados por factores relevantes a las empresas como la formación y capacitación de sus líderes para el correcto manejo del talento humano, caso contrario aplicarían empíricamente su jerarquía sin saber las consecuencias de sus acciones.
- En las grandes empresas es donde existe un mayor nivel de exigencia para el manejo del talento humano por esto demandan que los líderes posean una mayor experiencia y habilidades para el desarrollo de un clima organizacional adecuado, sin embargo, existen otros factores como beneficios empresariales, remuneraciones, eventos sociales internos, entre otros; que generalmente influyen y son más valorados en las grandes empresas.
- El líder de equipo es el mejor posicionado en todos los estratos, debido a su naturaleza éste posee la habilidad y costumbre de escuchar sugerencias y críticas con el fin de mejorar el clima organizacional sin perder su eficiencia laboral.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el estilo de liderazgo ideal que es “Líder de equipo” el mismo que genera un clima organizacional Excelente, su característica principal es estar orientado al conjunto de trabajo, tomando en cuenta sus opiniones e ideas las cuales aportan a cumplir los objetivos empresariales, permitiéndoles también un crecimiento a nivel personal y organizacional. De acuerdo con el presente estudio en las medianas empresas “A”, medianas empresas “B” y grandes empresas el clima organizacional está valorado como “regular” y “bueno”; por esta razón se sugiere aplicar este estilo ideal de liderazgo que se encuentra orientado a tareas y a personas; fortaleciendo el crecimiento organizacional.
- Se sugiere utilizar esta investigación como base en otros sectores económicos del país para que las empresas puedan diagnosticar la situación actual de su macro y micro ambiente de trabajo, permitiendo que sirva de guía y aporte para alcanzar un mejor clima organizacional.
- Las empresas podrían incorporar a su gestión del talento humano diferentes factores propios del liderazgo en equipo como eventos de vinculación internos en las distintas áreas, por ejemplo: eventos culturales en formas de concurso para fomentar el trabajo en equipo, versatilidad, entre otras actividades que ayudarán a relacionar a los trabajadores y a su vez mejorar su productividad.
- Se recomienda que las empresas busquen la armonía entre una productividad competitiva y el empoderamiento por pertenecer a la institución.
- Se propone realizar el monitoreo del clima organizacional de forma periódica, lo que permitirá tener un diagnóstico y registro de evolución del entorno en el que se desenvuelven los empleados, analizando su productividad, afinidad con sus compañeros y satisfacción en el área que se encuentren, ayudando al líder inmediato a tomar decisiones en favor de la organización.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. Á. (2003). La competitividad de la industria textil en México en un contexto de globalización 1985-2003 . *Biblioteca virtual*, 1.
- Aguñaga, D. (Septiembre de 2014). *Deloitte*. Obtenido de Buenas prácticas de Gobierno Corporativo versus prácticas ineficientes:
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/Buenas_practicas_GobCor_vs_Ineficientes.pdf
- Alecoy, T. (2008). *Factores que influyen en el éxito personal - Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Santiago de Chile: Independiente.
- Arano, R., Escudero, J., & Defín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa, Universidad Veracruzana*, 9-14.
- Arias, M. (2004). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños,. *Enfermería en Costa Rica* , 12-19.
- Aymerich, J. (2015). *Ser emprendedor*. Madrid: illustrated.
- Ayuso, B. (2013). *El liderazgo en la empresa*. Soria: CET .
- Blake, R., & Mouton, J. (15 de 07 de 1984). *Grid Internacional*. Obtenido de <http://www.gridinternational.com/publications.html#publications-articles>
- Caparás, V., & Chinchilla, N. (01 de 03 de 2000). *IESE Universidad de Navarra*. Obtenido de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0407.pdf>
- Castaño, R. (2013). Teorías de Liderazgo . *Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo* , 1 - 3.
- Cerda, J., & Villarroel, L. (2007). Interpretación del test de Chi-cuadrado (X²) en investigación pediátrica. *SciELO, Revista chilena de pediatría*, 414-417.
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *SciELO*, 3 - 4.
- Chiavenato, I. (1992). *Fundamentos de Administración*.
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. *Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar*, 16.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juarez, F., Uribe, F., & Mejia, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta colombiana de Psicología* 12 (2), 13-26.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGrawHill.
- Crespo, T., López, J., Peña, J., & Carreño, F. (2001). *Administración de empresas - Volumen II*. España: Mad, S.L.

- Cronbach, L. J. (September de 1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Scielo, Revista Universum*, 40-56.
- Deloitte. (14 de Septiembre de 2014). *Deloitte*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/Buenas_practicas_GobCor_vs_Ineficientes.pdf
- Endara, L. (1998). *Gestión de cambio organizacional*. Madrid: ABYA - YALA.
- Escobar, J., & Cuervo, A. (2008). Validez del contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición, Universidad nacional de Colombia*, 27-36.
- Esther, P. (03 de Marzo de 2010). *Web de Formación y Orientación Laboral*. Obtenido de Tiempos Modernos: <http://www.tiemposmodernos.eu/teorias-del-liderazgo-ret/>
- Figuerola, N. (2010). Las dimensiones del liderazgo. *Liderazgo transaccional y transformacional*, 1-2.
- Finanzas Personales. (10 de 10 de 2013). *Los efectos de un mal clima organizacional*. Obtenido de Finanzas personales: <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/un-mal-clima-laboral-organizacional-puede-afectar-ingresos-negocios-empresa/51555>
- Galaz, J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública*. México: ANUIES.
- Gallegos, W. L., & Cáceres, G. A. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Scielo Ciencia y Trabajo* , 185 - 192.
- García, M. G., & Ibarra, L. A. (Abril de 2016). *Eumed.net*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- Garzón, A. (04 de Julio de 2012). *Governance*. Obtenido de <http://ftp.eeq.com.ec/upload/empresas-publicas-eficientes/Cultura%20Empresarial/Augusto%20Garz%F3n%20-%20Governance%20Ecuador.pdf>
- Garzón, G. (29 de 06 de 2017). *Empresa Electrica Quito*. Obtenido de <http://ftp.eeq.com.ec/upload/empresas-publicas-eficientes/Cultura%20Empresarial/Augusto%20Garz%F3n%20-%20Governance%20Ecuador.pdf>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step : a simple guide and reference, 11.0 update*. Boston: Pearson Allyn and Bacon.
- Gioya, P., & Rivera, J. (2008). *Menos líderes, más liderazgo*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial, S.L.

- Gómez, P., Hernández, J., & Méndez, M. (2014). Factores de riesgo psicosocial y satisfacción laboral en una empresa chilena del área de la minería. *CiencTrab*, 9-16.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Scielo*, 1 - 3.
- González, R. (23 de Julio de 2015). *Capital Humano*. Obtenido de <http://www.capitalhumano.com.co/gerencia/ventajas-y-desventajas-del-liderazgo-transaccional-4556>
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). Responsible Leadership Outcomes Via Stakeholder CSR Values: Testing a Values-Centered Model of Transformational Leadership. *Springer Science+Business*, 37 - 55.
- Grupo FAO. (Julio de 2015). *Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>
- Grupo LRH. (05 de Diciembre de 2005). *Los Recursos Humanos.com*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/liderazgo-transaccional/>
- Guilera, L. (2006). *Mas allá de la inteligencia emocional*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGrawhill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1970). *Modelo de liderazgo situacional*. USA.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Education.
- Horsma, S. G., & Kelloway, E. K. (2016). Leadership & Organization Development Journal. *emeraldinsight*, 1 - 2.
- Iborra, M., Coscollar, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Paraninfo S.A.
- INEC. (01 de 04 de 2014). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Directorio de empresas: http://190.152.152.74/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf
- Keeley, B. (2007). *Percepciones de la OCDE Capital humano: Cómo influye en su vida lo que usted sabe*. México 2007: Ediciones Castillo.
- Kersh, A. (2007). *Estructuras organizativas*. España: Vértice.
- Koys, D., & Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 7 - 10.
- Letelier, L. (2012). *Teoría y práctica de la descentralización fiscal*. Santiago de Chile: Salesianos Impresores S.A.
- Leyva, J. L., López, J. G., & Vidal, L. F. (2010). El liderazgo transformacional en mipymes veracruz. *Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana*, 4-6.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.

- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organization climate. *Division of Research, Harvard Business School*, 8-15.
- Losilla, J. (16 de Mayo de 2017). *Bligoo*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/783970/Recuento-de-los-5-principales-tipos-de-Teorias-del-Liderazgo.html#.WR9JSuXyvIU>
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad intelectual e Industria. *CIENCIAMÉRICA*, 34-39.
- Lupano, M., & Castro, A. (2005). Estilos sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*, 4 - 7.
- Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Scielo*, 1 - 2.
- Marroquin, R. (01 de 01 de 2013). *Universidad nacional de educacion Enrique Guzman y Valle. Escuela de Postgrado*. Obtenido de <http://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESION-4-Confiabilidad%20y%20Validez%20de%20Instrumentos%20de%20investigacion.pdf>
- Martin, M. (2000). Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes: Relaciones Causales. *Educar 27, Universidad de Alcala*, 103-117.
- Martínez. (2004). Orientación de mercado. *Consulta S.A de C.V.*, 2 -3.
- Martínez, M. d. (2003). *La gestión empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de la empresa*. España: McGraw-Hill.
- McMurray, A. J., Md, M. I., Sarros, J. C., & Pirola-Merlo, A. (2012). The impact of leadership on workgroup climate and performance in a nonprofit organization. *Emerald*, 522-549.
- Mejía, M. (16 de Diciembre de 2016). *Blogspot*. Obtenido de http://liderazgoenempresas1.blogspot.com/2016_12_01_archive.html
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro editorial.
- Méndez, R. (03 de Octubre de 2009). Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>
- Méndez, R. (03 de Octubre de 2009). Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-transaccional-de.html>
- Méndez, R. (03 de Octubre de 2009). *Blogspot*. Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-situacional-de.html>
- Mendoza, Ortiz, & Parker. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 27.

- Mendoza, Y. G. (2015). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institucio educativa de nivel medio superior. 30.
- Millán, J. J., & Penagos, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia ene l espíritu empresarial. *Scielo, Pensamiento & Gestión*, (25), 40-57.
- Moreira, M., Saliba, C., Saliba, T., Salibas, O., & Saliba, S. (2013). Condiciones físicas y sanitarias del trabajo y satisfacción de cirujanos dentistas brasileños con el empleo público. *Rev Cub Salud Trab.*, 45-54.
- Muñoz, E., & María, L. (2013). *Fundamentos de investigación: un enfoque por competencias*. México, D.F.: Alfaomega.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2-3.
- Navarra. (2001). Escuelas de familia moderna. *Moderna*, 2 - 3.
- Nolberto, V., & Ponce, M. (01 de 09 de 2008). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Obtenido de https://edgarmartinlarosa.files.wordpress.com/2013/07/est_inf_aplicada.pdf
- Noriega, A. (31 de Diciembre de 2015). *¿Cuál es tu estilo de liderazgo?* Obtenido de <http://2-learn.net/director/cual-es-tu-estilo-de-liderazgo/>
- Noriega, A. (29 de Diciembre de 2015). *Diseño Instruccional* . Obtenido de <http://2-learn.net/director/estilos-de-liderazgo-laissez-faire-democratico-y-autocratico/>
- Noriega, A. (29 de Diciembre de 2015). *Estilos de liderazgo*. Obtenido de <http://2-learn.net/director/cual-es-tu-estilo-de-liderazgo/>
- Northouse, P. (2010). *Leadership Theory and Practice*. Estados Unidos.
- Novoa, K. (23 de Noviembre de 2015). *El impacto de los estilos de liderazgo en el propósito de crear cultura humanista*. Bogotá: Repositorio Digital Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de Repositorio digital Universidad Militar Nueva Granada.
- Oñate, S. (20 de Junio de 2016). *Revista Lideres*. Obtenido de Revista Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/retencion-talento-humano-productividad-empresas.html>
- Oyuela, A. P., & Mendoza, J. A. (2009). *Trabajo de grado para optar al título de administrador de empresas*. Bogotá: La Salle.
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Universidad Peruana Unión*, 1 - 6.
- Parillo, E. (03 de 05 de 2016). Mal clima laboral genera pérdidas millonarias a las empresas. *La república*, págs. 19-20.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia. *Revista de Ciencias Sociales*, 1 - 4.

- Pérez, M. T. (2016). ¿Qué es liderazgo social? *Cátedra - Carlos Llano*, 1 -2.
- Ramirez, E. (s.f.). *Capital humano como factor de crecimiento económico*.
- Ramos, A. (2005). *Mujeres y liderazgo. Una forma de dirigir*. Valencia : Maite Simon.
- Ramos, D. (2012). *El Clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Santo domingo - República Dominicana: UNAD.
- Revista EKOS. (31 de Julio de 2015). *EKOS negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6264>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* . México: Pearson Educación.
- Roche, R. (2004). *Inteligencia prosocial*. Cataluña: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rodriguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena. *Revista latinoamericana de psicología de la salud y social*, 219-234.
- Rodríguez, C., & Vázquez, L. (2004). *Liderazgo contemporáneo*. México: ITESO.
- Rogers Blake, R. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*. España: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Rojas, M., Londoño, L., & Valencia, M. (2015). Modelos de Confianza, Análisis desde la Organización. *SCI*, 1-2.
- Royo, J. (2006). *Análisis descriptivo y exploratorio de datos*. Madrid: Laboratorio de estadística, IEG-CSIC.
- Rozo, S., & Abaunza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en enfermería*, 9 - 12.
- Sahin, F. (2012). *The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and effective commitment: A multilevel analysis*. *Journal of Management and Organization*.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACimed Scielo*, 67 - 75.
- Sánchez, A., Agustín, M. d., Velasco, E., Gay, P., Orera, L., & Salvador, J. (2014). *Diseño y redacción de un código de buenas prácticas docentes para el título de Grado en Información y Documentación*. Salamanca - España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico:Una Aproximación Conceptual. *Diagnosis*, 2-3.
- Soto, B. (17 de Junio de 2014). *El liderazgo autoritario*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45937/el-liderazgo-empresarial/>
- Suárez, A. (2015). *¿Qué es el Coaching?* Madrid: Alfonso Suárez .
- Ubillús, M. (2012). Como influye el clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa LAARCOURIER EXPRESS S.A. de la ciudad de Quito. *Titulación de Psicóloga Industrial.*, 7-14.

- Universidad de Valencia. (09 de 06 de 2017). *Univerisad de valencia*. Obtenido de Univerisad de valencia - Facultad de psicología:
<http://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexion. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 73-91.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Diversitas*, 1.
- Viñuela, A. (2016). *Liderar desde el corazón*. Bebookness.
- Yepez, D. (24 de 05 de 2015). *Revista líderes*. Obtenido de Revista líderes:
<http://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>
- Yuste, F. (2012). *Herramientas de coaching personal*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Zayas, P., & Cabrera, N. (2006). *Liderazgo empresarial*. Holguín: Universidad de Holguín.