UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN BANCARIBE SEDE CENTRAL

Tesista: Raúl Quijano
Tutor: Víctor Maldonado
Caracas, Enero 2015.

DEDICATORIA

A Dios y a mi Angel de la guarda, quienes en todo momento están a mi lado, guiando mis pasos y orientándome a lo largo de mi vida.

A mis padres, William Quijano y Mercedes Márquez , quienes con mucho esfuerzo se han dedicado a enseñarme todo lo necesario para triunfar en la vida. De verdad papá y mamá, ustedes son los mejores padres que alguien puede tener en la vida, le doy gracias a Dios por haberme puesto en sus caminos y les dedico mi Trabajo de Grado, porque mi triunfo también es el triunfo de ustedes como padres. LO LOGRAMOS!!! Y voy por más…

A mi esposa Gabriela Iachini, por ser muy buena esposa, comprenderme y escucharme, gracias por todas las cosas lindas que has hecho por mí, te amo.

A mi hermano William D. Quijano , que desde lejos me ha apoyado y se ha preocupado por misobjetivos, sigue así…

A la Universidad Católica Andrés Bello, por darme la oportunidad de ser estudiante UCABISTA, y formarme como estudiante Integral. A la vez se la dedico a todos aquellos profesores que formaron parte importante de mi formación como profesional, especialmente a Víctor Maldonado,entre otros que fueron pieza fundamental en mi proceso de formación y por considerarlos excelentes profesores.

Y por último, a mí por ser una persona luchadora, donde los obstáculos nunca han sido un problema, ya que siempre hay soluciones.

Raúl Leonardo Quijano Márquez

RECONOCIMIENTOS

La presente Tesis de Grado, ha implicado un gran esfuerzo y dedicación de mi parte y del tutor, cuya finalización no hubiese sido tan efectiva sin la colaboración desinteresada de muchas de personas.

A continuación, mencionaré a varias de las personas que fueron de mucha ayuda para el éxito de la Tesis de Grado.

En primer lugar quiero darle gracias a Dios, por guiarme a lo largo del camino, estando conmigo en cada paso que he dado.

A mis familiares, por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, brindándome su apoyo incondicional, buscando siempre lo mejor para mi , aconsejándome y guiándome en el camino de la vida.

A mi esposa por brindarme su apoyo desinteresado, siendo comprensiva en todo momento y apoyándome en términos académicos, a través de su experiencias.

A varios profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, que con su gran apoyo académico, fue posible culminar con éxito el Trabajo de Grado. Varios de éstos son: Victor Maldonado, Gabriela Flores, Loretta M , entre otros.

A Bancaribe por su alta receptividad y apoyo.

A todos los empleados participantes en el estudio que nos prestaron su colaboración, para el llenado de los instrumentos.

Y finalmente quiero darle un especial agradecimiento, a mi tutor, Victor Maldondo, cuyo rol fue fundamental para terminar con éxito éste Trabajo de Grado, ya que a través de sus orientaciones, experiencias y conocimientos, fue capaz de guiarnos a lo largo del proceso, brindándonos su apoyo y dándonos ánimo.

ÍNDICE GENERAL

		pp.
AGRADECIMIENTOS		ii
RECONOCIMIENTOS		iii
ÍNDICE GENERAL		iv
LISTA DE CUADROS		vi
LISTA DE GRÁFICOS		vii
LISTA DE FIGURAS		viii
RESUMEN		ix
INTRODUCCIÓN		1
CAPÍTULO		
I	**EL PROBLEMA**	
	Planteamiento del Problema	4
	Objetivos de la investigación	9
	Objetivo General	9
	Objetivos Específicos	9
	Importancia de la Investigación	9
II	**MARCO TEÓRICO**	
	Antecedentes de la Investigación	11
	Reseña Institucional	17
	Bases Teóricas	20
III	**MARCO METODOLÓGICO**	
	Nivel de la Investigación	44
	Diseño de la Investigación	45
	Población y muestra	46
	Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos	48
	Diagnóstico del Clima Organizacional con el Modelo Cuestionario Likert	49

Liderazgo a partir del Modelo Situacional 51
Definición de Variables 51
Definición Conceptual de las Variables 52
Definición Operacional de las Variables 52
Validez y Confiabilidad del Instrumento 55
Procedimiento de Obtención de Datos 56
Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos 57

IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
Análisis de los Resultados 58

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
Conclusiones 71
Recomendaciones 74

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 75

ANEXOS: I – Cuestionario 79
II – Validación del Instrumento de Recolección de Datos 82
III Confiabilidad 86

ÍNDICE DE CUADROS

		pp.
1	Población	47
2	Definición Conceptual de las Variables	53
3	Definición Operacional de las Variables	54
4	Género	58
5	Nivel Instrucción	59
6	Años de Servicio	59
7	Clima Organizacional - Frecuencia Absoluta	60
8	Clima Organizacional - Frecuencia Relativa	61
9	Clima Organizacional - Tendencia	63
10	Liderazgo - Frecuencia Absoluta	64
11	Liderazgo - Frecuencia Relativa	65
12	Liderazgo - Tendencia	67
13	Clima Organizacional y Liderazgo - Frecuencia Absoluta	67
14	Clima Organizacional y Liderazgo - Frecuencia Relativa	68
15	Clima Organizacional y Liderazgo – Tendencia	70

ÍNDICE DE GRÀFICOS

		pp.
1	Género	58
2	Nivel Instrucción	59
3	Años de Servicio	59
4	Descripción del Clima Organizacional	62
5	Liderazgo Predominante	66
6	Influencia del Estilo de Liderazgo en el Clima Organizacional	68

ÍNDICE DE FIGURAS

1 Modelo de Matriz o Grid Gerencial 34
2 Modelo de Liderazgo Situacional 35

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general Diagnosticar el Clima Organizacional a partir del estilo de liderazgo predominante en BANCARIBE de la Sede Central ubicada en el Centro Empresarial Galipán, Municipio Chacao. Para ello, se plantearon los objetivos específicos de describir la situación del Clima organizacional presente en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE, determinar el estilo de liderazgo predominante en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE que impacta el Clima organizacional e identificar la influencia que tiene el estilo de liderazgo para el Clima organizacional presentado en la Gerencia de las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE. Para el desarrollo de la misma de trataron dimensiones teóricas para el diagnóstico del Clima Organizacional y los estilos liderazgo que influyen en el ambiente organizacional. Se trató de investigación descriptiva, no experimental transversal. Se realizò un trabajo de campo a la población comprendida por 48 empleados de las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología para lo cual se aplicó un instrumento diseñado con la escala de Likert. Dentro de los resultados obtenidos se observó que predomina un liderazgo autocrático, destacándose que la toma de decisiones no considera a los empleados. Se recomendó identificar mecanismos de recompensa salarial que permitan incentivar al personal hacia el desarrollo de las actividades, impulsar un liderazgo democrático, acompañado de un estilo liberal y carismático, estimular charlas y eventos que permitan la participación tanto de los líderes como de los sub-ordinados, promover la importancia tanto del trabajo como las relaciones laborales y asignar las responsabilidades de acuerdo a las necesidades de la Institución a partir del trabajo en equipo.

Palabras Claves: Clima Organizacional. Liderazgo. Diagnóstico. BANCARIBE

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones nacen a través de las necesidades y el tiempo; ellas van evolucionando y cada día haciéndose más compleja. La complejidad surge a partir de una serie de elementos que se han introducido en ellas; por lo que, deben ser coordinadas de manera tal, que produzcan excelentes resultados de calidad dentro de las mismas.

De acuerdo a Chiavenato (2002), "Las organizaciones reconocen que unos de los activos fundamentales es la gente; donde se requieren mecanismos de medición del clima organizacional y la manera en que son percibidos por el público interno, y si la filosofía es comprendida y compartida". (p.134). Cada vez más se hace necesario comprender los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad se basa, en la forma como los empleados interpretan el ambiente laboral; además, de que influirá en la formación de las relaciones de trabajo, en la productividad y en el éxito de las políticas.

En este aspecto, se han realizado un conjunto de esfuerzos para lograr comprender el comportamiento humano dentro de las organizaciones; es por ello, que los gerentes tienen que mantenerse atentos a los cambios que ocurren en el entorno con una actitud que les permita prever, anticiparse y actuar antes que la situación se presente.

El clima organizacional se ha venido desarrollando para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, partiendo del hecho de que las personas perciben los estímulos del medio ambiente, lo cual influye en la manera de actuar. Sobre el particular, Chiavenato (Ob.Cit.), explica que "Toda organización con la tecnología, estructura, prácticas y proceso de toma de decisiones, van a generar un ambiente que, siendo percibido por quienes interactúan en él, inciden decisivamente en el desempeño y comportamiento" (p.136).

Dado que el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de estructura, relaciones, liderazgo, toma de decisiones, entre otras, es conveniente medirlo de acuerdo a la forma como es percibida la institución. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre el correspondiente comportamiento,

el cual tiene una variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación y otras.

El tema del clima organizacional ha sido abordado por muchos teóricos, quienes en los propios conceptos han pretendido vincular los objetivos de la organización con el comportamiento de los trabajadores. Dessler (1979), menciona que (Litwin y Stringer, 1968), relacionan el aspecto de la motivación y el comportamiento de los empleados con los aspectos objetivos de la organización. Litwin y Stringer (1968), citados por Echezuria y Rivas (2001), definen el clima organizacional como una "Descripción de una serie de expectativas e incentivos que representan una propiedad del ambiente y que es percibida directa o indirectamente por las personas que ocupan ese medio" (p.98). Esta definición, explica al clima como una variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo, y la satisfacción y motivación de los empleados.

En este sentido, otra de las variables interpuestas consideradas en esta investigación es el liderazgo que, según Kotter (2004), "No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines". (p.70). Indudablemente que, clima organizacional y liderazgo tienen una participación importante dentro de una organización. En este sentido, se planteó en el presente estudio el diagnóstico del Clima Organizacional a partir del estilo de liderazgo predominante en BANCARIBE de la Sede Central ubicada en el Centro Empresarial Galipán, Municipio Chacao.

Para ello, se trataron aspectos relacionados con el clima organizacional en cuanto a la importancia, las dimensiones y diagnóstico; así como lo relacionado con el liderazgo, tipos de liderazgo y beneficio. Igualmente, se identificaron antecedentes de trabajos similares que sirvieron de apoyo teórico y metodológico.

La presente investigación fue considerada como un estudio de tipo descriptivo, de campo, no experimental y transversal. La población estudiada fueron dos departamentos de la Institución Financiera BANCARIBE, de cual se obtuvo la información por medio de una encuesta, a fin de darle respuesta a los objetivos planteados.

El trabajo se estructuró en cinco capítulos. En el Capítulo I, se hizo el planteamiento del problema, se formuló la pregunta de investigación que dió lugar a los objetivos específicos, y la justificación, en la cual se resalta la importancia y relevancia de la

investigación. En el Capítulo II, se contempló el marco teórico, que incluyó antecedentes de trabajos relacionados con el tema y teorías que sustentan al tema estudiado. En el Capítulo III, se trató el marco metodológico, refiriendo el tipo de estudio, diseño de la investigación, unidad de análisis: así como también la conceptualización y operacionalización de las variables. Asimismo, se describió el instrumento de recolección de datos, validación y confiabilidad del instrumento.

En el Capítulo IV, se presentaron los resultados con el correspondiente análisis. Por último, en el Capítulo V, se emitieron las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El mundo organizacional actual es cambiante; por ello, con el proceso de globalización las empresas se obligan a estar a la par de los avances que se van generando, lo cual hace importante que las empresas se actualicen constantemente en el uso de los últimos avances organizacionales. Estos cambios organizacionales generan en la sociedad impactos constantes y permiten a las empresas mundiales ser mucho más competitivas y fortalecer la gestión. Además de esto, buscan estar a la altura de organizaciones internacionales, satisfacer al cliente el cliente interno y externo, y liderar el mercado, lo que a la vez exige una mayor productividad.

Los cambios pueden surgir desde diversos ámbitos. Chiavenato (2002), señala que "...existen cuatro clases de cambios en las organizaciones: tecnológicos, culturales, estructurales o de productos..." (p. 590), los cuales están involucrados en todas las áreas de la organización y se definen como tecnológicos, aquellos que afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, entre otros; culturales, los que afectan a las personas, en el comportamiento, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades; estructurales los que afectan las estructuras organizacionales, las redes de información internas, externas y los niveles jerárquicos, y de productos o servicios, aquellos que van en línea con los objetivos de la empresa y los requerimientos del mercado.

En este orden de ideas, Robbins y Coulter (2005), sostienen que, "Con la globalización y la competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas, sino administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados creatividad y habilidades intelectuales". (p.281). Las personas no

son recursos que la organización consume y organiza y que producen costos. Por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. En consecuencia, es mejor hablar de administración de personal, capital humano o talento humano para resaltar la administración con las personas, como socios.

De acuerdo a lo anteriormente citado, se puede afirmar que el personal que conforman las organizaciones se ha convertido en un elemento importante para el logro de los propósitos empresariales. De acuerdo con Sohi (1999, citado por Patlan-Perez, Torres y Hernández, 2012), "En las organizaciones se requiere de un clima motivador que contribuya a que los trabajadores logren los objetivos individuales y organizacionales esperados, además de lograr la satisfacción laboral con esos resultados". (p.89). Este reto requiere de la identificación de aquellos factores del clima organizacional que inciden en la satisfacción de los trabajadores.

A nivel de grupo, el clima organizacional se define como la percepción compartida o un resumen colectivo, de las políticas organizacionales formales e informales, prácticas, procedimientos y rutinas. La percepción de clima organizacional, por lo tanto, se deriva a través de interacciones sociales con los otros. Es decir, empleados con mayor nivel jerárquico, compañeros de trabajo, subordinados y los contextos organizacionales como, normas que facilitan ciertos tipos de actitudes, cogniciones y comportamientos entre los miembros de esos grupos (Zohar y Luria, 2004, citado por Palomino, Espinoza y Arellano, 2013).

Acorde a lo anteriormente referido, el estudio del clima organizacional reviste importancia, toda vez que el estado que guarde, positivo o negativo, repercute considerablemente, dada las dimensiones que comprende, en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de las organizaciones a través de la gestión directiva.

En este sentido, los estudios dirigidos a conocer el clima organizacional constituyen una herramienta gerencial de carácter estratégico que permite planificar proyectos orientados a corregir situaciones que afecten el desempeño del personal. Según Marchant (2005), los estudios sistemáticos del clima "Permiten intervenir en el diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros". (p.97).

En este orden de ideas, Rodríguez (2010), indica que “Investigadores como Rensis Likert, estudiosos del clima organizacional por más de una década, han definido una serie de dimensiones del clima organizacional, tales como motivación, comunicación y liderazgo, entre otras, que permitirían un análisis y diagnóstico pertinente”. (p.129).

En síntesis, el clima organizacional es importante en la forma que toma una organización, las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en la manera de tomar las relaciones dentro y fuera. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y los empleados, y son el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, los cuales deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa. En este sentido, Johnson y Scholes (2002), resaltan que, “El ambiente organizacional es un término difícil de definir porque pueden existir varios, lo cual dependen de la ubicación dentro jerarquía, donde la más alta, determina las características del intermedio que, a la vez afecta al de la base”. (p. 376).

En este aspecto, juega un papel importante el liderazgo que prevalezca dentro de una organización que, dependiendo del mismo, se crea el ambiente que, a fin de cuentas influye en los resultados de las empresas. Tal como sustentan Bateman y Scott (2005), el ambiente “Puede ser un vínculo o un obstáculo para el desempeño de la organización, el cual está determinado por el liderazgo” (p. 98). Es decir, el trato que un jefe puede tener con los subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional, para asegurar la satisfacción de los miembros del grupo, desarrollar y mantener relaciones laborales armoniosas y preservar la estabilidad social del grupo y lograr los objetivos organizacionales.

Cabe mencionar a Hughes, Ginnett y Curphy (2007), quienes expresan que el liderazgo,

> Es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y a la situación. Algunos investigadores se han enfocado en la personalidad, rasgos físicos o comportamientos del líder; otros han estudiado cómo los aspectos de la situación afectan la actuación de los líderes. Hay quienes han extendido el punto de vista anterior al extremo de sugerir que no existe nada como el liderazgo. (p.100).

Se aprecia que, el liderazgo es un proceso de influencia en el que líderes y seguidores interactúan de manera dinámica en una situación o entorno particular. Por lo que, en el momento de analizarlo es conveniente incluir a los líderes como individuos, a los seguidores También Senge (1999), menciona que "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias." (p.98). Es decir, el liderazgo permite crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundicen la comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial; por lo que, en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades dentro de las organizaciones.

En el contexto anterior, se puede ubicar a BANCARIBE, organización financiera privada de Venezuela con base en Caracas especializada en Banca Universal. Es el noveno banco más grande del país y se ubica en el estrato mediano según la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario.

Durante los últimos años BANCARIBE, se ha transformado para proyectarse como una institución moderna e innovadora realizando cambios en su identidad corporativa, con lo que inicia una nueva etapa que apalanca su plan de negocios y apunta hacia un nuevo posicionamiento de marca. Esta nueva imagen corporativa es el resultado de un proceso evolutivo que identifica a la organización como un banco que ha evolucionado, accesible, ágil y flexible, que se dedica con pasión a conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

En función de lo antes expuesto, la dirección de BANCARIBE, en la planificación estratégica ha establecido como lineamiento, mantener las mejoras continuas en las diferentes unidades administrativas tomando como eje fundamental del talento o capital humano, el cual representa el activo principal de la organización. Para ello, se ha planificado realizar estudios del clima organizacional a partir del estilo de liderazgo predominante en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología.

Es precisamente, en las referidas unidades organizativas, las cuales resultan significativamente importante dada la condición de administrador del recurso humano y del uso de tecnologías de vanguardia que, de acuerdo a las auditorías de gestión efectuadas recientemente, se reflejó en algunos casos, atrasos en la capacitación, desarrollo y espíritu de superación; en otros, que existe un regular y a veces ausente compromiso con la organización;

así como, inconformidad por los sueldos percibidos; además, el personal muestra cierta apatía y falta de sentido de pertenencia, y pareciera insuficiente para cumplir con las tareas de los departamentos estudiados en esta investigación.

Lo anterior, hace presumir que en el departamento de Capital Humano y el de Tecnología de la referida Institución, se conjugan en la mayoría, un conjunto de elementos que gravitaría desfavorablemente en el Clima Organizacional y el estilo de liderazgo, lo que redunda en algunos casos en actitudes del personal poco acorde con la imagen de BANCARIBE, tal es el caso de la atención a los clientes; también en algunos empleados existe la percepción que hay falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

Además, existe la idea de que hay exceso de trabajo en virtud de la nueva Ley del Trabajo recientemente aprobada en Venezuela, lo que hace presumir que habrá cambios radicales en cuanto a la visión, metas, objetivos, procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo, lo que traería como consecuencia la disminución del espíritu de equipo.

Los aspectos descritos ameritan ser analizados y abordados, en tanto se trata de factores capaces de influir de forma negativa en el clima organizacional de la empresa y en el estilo de liderazgo, puesto que está demostrado, a través de innumerables estudios, que estas variables influyen en la productividad y capacidad de respuesta de las organizaciones. La problemática planteada, se convertiría en impedimentos críticos para el logro de los objetivos internos y externos de la institución bancaria lo que indudablemente afectaría el desempeño.

En este sentido, se hace necesario y conveniente realizar una investigación para diagnosticar los factores influyentes en la percepción que tienen los empleados acerca del clima organizacional de BANCARIBE en los departamentos de Capital Humano y de Tecnología ubicados en la Sede Central, a partir de la variable liderazgo, a fin de llegar a conclusiones que permitan optimizar las funciones.

De acuerdo a lo planteado, se presentan las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación del clima organizacional presente en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE?

- ¿Qué estilo de liderazgo predomina en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE que impacta el Clima organizacional?

- ¿Qué influencia tiene el estilo de liderazgo para el Clima organizacional presentado en la Gerencia de las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar el Clima Organizacional a partir del estilo de liderazgo predominante en BANCARIBE de la Sede Central ubicada en el Centro Empresarial Galipán, Municipio Chacao.

Objetivos Específicos

- Describir la situación del Clima organizacional presente en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE.

- Determinar el estilo de liderazgo predominante en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE que impacta el Clima organizacional.

- Identificar la influencia que tiene el estilo de liderazgo para el Clima organizacional presentado en la Gerencia de las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE.

Importancia de la Investigación

La importancia de esta investigación radica en los diversos aportes que puede suministrar, tales como.

1. En el ámbito institucional permitirá proporcionar información que sirva de retroalimentación para mejorar el clima organizacional, a partir del estilo de liderazgo en el

Departamento de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE y así replantear estrategias que favorezcan la visión, misión y objetivos de la institución financiera.

2. En el ámbito personal y profesional fortalecerá al autor en la generación de conocimientos relativos al clima organización y liderazgo; a la vez que, le permite realizar el Trabajo Especial de Grado, lo cual es un requisito para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

3. En el ámbito metodológico, brinda la oportunidad de reconocer y aplicar conceptos y practicas metodológicas, relacionadas con el tipo, modalidad y diseño de la investigación; así como, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, entre otros aspectos. Todo ello, con el fin de diagnosticar el clima organizacional a partir del estilo de liderazgo predominante en BANCARIBE de la Sede Central ubicada en el Centro Empresarial Galipán, Municipio Chacao.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la presente investigación fueron consultados algunos trabajos de grado, pertinentes, como referencias conceptuales y metodológicas que apoyan los resultados a obtener.

Da Silva Pestana y Rodríguez Pita (2010), en el trabajo titulado "Relación entre Liderazgo y Desarrollo de Tareas", presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Esta investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la percepción de los subordinados sobre liderazgo ejercido por los Gerentes de Ventas y desempeño de tareas de la fuerza de ventas en empresas del ramo farmacéutico, tecnológico e industrial de Venezuela.

Los objetivos específicos fueron determinar el liderazgo en los Gerentes según el modelo de Liderazgo de Rango Completo, Especificar el desempeño de tareas de los subordinados, determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de tareas de los subordinados, determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño de tareas de los subordinados y determinar la relación entre el liderazgo laissez faire y el desempeño de tares de los subordinados.

Para la recolección de los datos, se utilizó el cuestionario de Liderazgo Multifactorial, desarrollado por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zabala (2004), la versión que corresponde a los seguidores ("visto por otros"). Para la variable desempeño de tareas se utilizó el instrumento construido por Williams y Anderson (1991) y traducido por Hernández y Herrera (2006).

Se trató de una investigación de una investigación de tipo correlacional, no experimental transversal. Se pudo observar alta frecuencia, tanto de comportamientos de liderazgo como de conductas de desempeño de tareas. También, se encontró que hubo la tendencia en los Gerentes de Ventas a exhibir con mayor frecuencia comportamientos

referidos al liderazgo transformacional y la exhibición de muy pocos comportamientos de liderazgo “laissez faire”, que significa dejen hacer, dejen pasar. Los resultados indicaron que la relación entre el liderazgo transformacional, el laissez faire y el transaccional con el desempeño de tareas no es significativa.

Recomendaron para futuras investigaciones determinar el liderazgo predominante en los Gerentes de Ventas y la relación con el desempeño individual de los seguidores, en empresas de distinto ramo. Además, que las organizaciones desarrollen planes de reclutamiento, selección y promoción del personal baso en los cinco componentes del liderazgo transformacional y los tres componentes de liderazgo transaccional, pudiendo lograr tener líderes mejor formados y que estimulen la formación de nuevos líderes en los seguidores.

Este antecedente sirvió para las bases teóricas referidas a liderazgo, en cuanto a definición y la influencia que tiene en cualquier variable. En lo referido a lo metodológico se identificó que se trata de una investigación no experimental, transversal; por lo que soporta al presente estudio.

Hernández Rodríguez (2010), en la investigación titulada “Estudio del Clima organizacional en la empresa JMC Comunicaciones Integradas, C. A.”, realizada a propósito de cumplir con un requisito exigido por la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Los objetivos específicos planteados fueron determinar las dimensiones a abordar para el estudio organizacional de la empresa JMC, analizar a partir de diagramas de correlación de factores que existen en el clima organizacional de la empresa JMC y determinar los factores que del clima organizacional de la empresa JMC que tiene mayor incidencia en el desarrollo del mismo.

Este trabajo se realizó a la luz de una investigación de campo, consultando una población de 67 empleados y utilizando un cuestionario orientado por el modelo de Likert. Así mismo, este trabajo reviso y se apoyó en teorías del clima organizacional, cultura organizacional, la teoría de Likert entre otros referentes teóricos. Entre las conclusiones se destaca la determinación de un clima de tipo participativo-consultivo según la teoría de Likert y que el clima organizacional en JMC está sustentado favorablemente en las variables de motivación, comunicación, pertenencia, liderazgo y entorno social.

La investigación antes referida aporta al presente trabajo una orientación en cuanto a identificar factores relacionados con el estudio del clima organizacional como comunicación, motivación, aspectos sociales, entre otros; por lo que tuvo suporte teórico importante. También sirvió para los aspectos metodológicos en lo referido al tipo y diseño de la investigación; así como para la elaboración del cuestionario para la recolección de datos en una investigación de clima organizacional.

Quintero Castillo y Rojas Gruner (2009), en el trabajo titulado "Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales", presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Este antecedente tuvo como objetivo general, identificar la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas en los dirigentes gremiales empresariales, representantes de los diversos sectores económicos, afiliados a la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECÁMARAS).

En cuanto a los objetivos específicos se plantearon, describir los estilos de liderazgo que se presentan en los dirigentes gremiales empresariales, describir las actitudes éticas presentes en los dirigentes gremiales empresariales y establecer el grado de la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas en los dirigentes gremiales empresariales. La investigación fue de carácter correlacional, ya que se pretendió determinar si las dos variables a estudiar estaban o no relacionadas en el mismo sujeto; además, correspondió a un diseño metodológico no experimental, de tipo transaccional o transversal.

La población estudiada estuvo conformada por los representantes de las Juntas Directivas de dichas Cámaras. La información se obtuvo a partir de la aplicación de dos instrumentos tipo cuestionarios a dichos representantes; el primero, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) midió la presencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y el segundo, Multidimensional Ethics Scale (MES) evaluó las actitudes éticas.

Los datos obtenidos tras la aplicación de los instrumentos fueron analizados y procesados a través del uso de la estadística descriptiva, y luego se utilizó el coeficiente de correlación "r" de Pearson, para así obtener los resultados de la relación entre las variables. Los análisis de esta investigación arrojaron una relación positiva entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas; por lo que recomendaron seguir estudiando los estilos de liderazgos presentes en la unidad de análisis seleccionada, con la finalidad de ofrecer conocimientos que

contribuyan y agreguen valor en el campo de los estudios sobre liderazgo y las variables morales o éticas con las que se relacionan.

Este antecedente contribuyó a la fijación de los objetivos específicos de la presente investigación; por lo que se identificaron bases teóricas referidas a liderazgo y la manera en que influyen en cualquier variable como, lo es este caso, el Clima organizacional. También permitió orientar los aspectos metodológicos referidos a tipo y diseño de la investigación; así como la determinación de la muestra a partir de la población de estudio.

Cannizzo Delgado y Del Moral Zobel (2006), en el trabajo titulado "Relación entre el Liderazgo según Kouzes y Posner y el Clima organizacional en una empresa de consumo masivo", presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Este antecedente tuvo como objetivo principal, determinar la relación entre el liderazgo según la teoría de Kouzes y Posner y el Clima Organización en el Departamento de Ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela, S.A.

Los objetivos específicos fueron diagnosticar el Clima Organización en el Departamento de Ventas de Novartis Nutrition de Venezuela, S.A., medir el grado de liderazgo de los gerentes en 360° según la teoría de Kouzes y Posner y determinar la relación entre liderazgo de los Gerentes en 360° según la teoría de Kouzes y el Clima organizacional en el Departamento de Ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela, S.A.

Se trató de una investigación descriptiva – correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal, ya que se realizó en un momento único. La población se conformó por todos los empleados que laboran en el Departamento de Ventas. Se utilizaron dos instrumentos. El primero fue un diagnóstico de Clima organizacional, partiendo de las dimensiones de Litwin y Stringer (1978) y Stringer (2002). El segundo fue un "Inventario de Prácticas de Liderazgo", según Kouzes y Posner (1997), el cual midió los estilos de liderazgo de los Gerentes del Departamento de Ventas según estos autores.

A partir del análisis de los resultados se pudo identificar el Clima organizacional percibido por los empleados junto con cada una de las dimensiones integrantes de la variable. Al obtener los datos de cada uno de los instrumentos, se procedió a correlacionar las dos variables de la investigación, dando como resultado una correlación negativa de -0,043, lo cual dio a entender que no hay una relación entre ambas variables. Recomendaron que la empresa

tome acciones con relación en la remuneración y cuidar la equidad interna; revisar la dimensión referida a toma decisiones como una manera en que los empleados se tengan una mayor participación e involucración en las actividades. También consideraron necesario que haya una comunicación apropiada entre los gerentes y los empleados.

Este antecedente aporta a la presente investigación aspectos importantes referidos a las posturas de autores que trataron el Clima organizacional y el Liderazgo; por lo que, se identificaron teorías relevantes y bases teóricas sobre el tema. También contribuyó en lo referido a los aspectos metodológicos para ubicar el tipo y diseño de esta investigación.

Mendoza Carrera (2006), en el trabajo titulado "Clima organizacional de un equipo de trabajo bajo un Liderazgo Rotativo", para optar al título de Especialista en Recursos Humanos en la Universidad Metropolitana. La presente investigación comprende el estudio del Clima organizacional bajo Liderazgos Rotativos en la empresa Perenco Venezuela. La finalidad del estudio fue determinar el Clima organizacional de un Equipo de Trabajo de Supervisores bajo un liderazgo rotativo de Gerentes del Campo de Pedernales.

Para determinar los objetivos de este trabajo, se requirió de una sustentación teórica basada en dos pilares, Clima organizacional y Liderazgo. Una vez conseguido el sustento teórico, se plantearon los objetivos específicos referidos a medir el Clima organizacional bajo las condiciones de Liderazgo del Gerente A, medir el Clima organizacional bajo las condiciones de Liderazgo del Gerente B, comparar los resultados obtenidos de ambas mediciones y determinar las variables del Clima organizacional que se mantienen estables y/o varían bajo la condición de rotación de Liderazgo.

El nivel de investigación utilizado en el proyecto de estudio fue descriptivo porque midió los diferentes aspectos y dimensiones del fenómeno estudiado; además, selecciona una serie de cuestiones y mide cada una de ellas independientemente.

El muestreo elegido fue intencional porque sólo se incluyó el Área de Operaciones del Campo de Pedernales. La recolección de la data se realizó mediante cuestionarios conformados por afirmaciones cerradas tipo Likert que previamente fueron validados por expertos. Esto permitió aplicar el instrumento y llegar a conclusiones y recomendaciones finales. Se comprobó que cada gerente posee características que lo hacen distinto el uno del otro. Por ello, para cada gerente, el clima organizacional diario es distinto, porque son percibidos de manera diferente por los supervisores.

En el clima organizacional del Gerente “A” en lo que se refiere al Contenido de Trabajo y a la Integración del Grupo, se observó que los supervisores se sienten muy a gusto y, que en estas dos características, los supervisores no tienen un trato directo con el Gerente “A”, sino más bien, son características que no varían porque no son afectadas por las acciones del gerente. Con respecto a las características supervisoras, satisfacción de necesidades e información y comunicación como características del Clima organizacional del Gerente “A” se reflejó inconformidad por no sentirse atendidos, la relación de necesidad de información no es la más idónea y la comunicación no descansa bajo un clima donde ambos puedan aclarar los puntos de vistas.

El Clima organizacional bajo el liderazgo del Gerente “B” fue satisfactorio. Las características estudiadas de contenido del trabajo, información y comunicación, satisfacción de necesidades y supervisión fueron vistas por los supervisores de manera positiva porque refleja el entendimiento de las partes. Se percibió un alto aprendizaje entre el Gerente “B” y los supervisores; la información entre ambos fue oportuna, se mantuvieron normas que permitieron el intercambio y el feedback de las actividades diarias. La supervisión apunta a motivar e incentivar al personal a trabajar en la corrección de los propios errores.

A pesar de ser el mismo grupo de supervisores quienes dieron la información sobre clima organizacional bajo el liderazgo de ambos gerentes, se pudo notar una diferencia marcada entre ambos liderazgos.

Cuando se trata de características donde existe una relación directa entre supervisores y gerentes, pueden variar la conformidad, el reconocimiento y, por ende, el entendimiento para el desarrollo de un buen Clima organizacional. De lo contrario, cuando son características que no necesitan de una relación directa con los gerentes, todo marcha bien y no existe problema alguno.

El estilo de Liderazgo que sobresalió para el Gerente “A” fue el capacitador y el resto de los estilos los utiliza esporádicamente. Con esto se observó que el Gerente “A” emplea características de cada estilo, según la situación que se encuentre. En el mismo sentido, el estilo que caracterizó al Gerente “B” fue el afiliativo y, a diferencia del Gerente “A”, utiliza los otros tres estilos de liderazgo que inciden en un Clima organizacional más efectivo, como lo son el participativo, el orientativo y el capacitador. Se recomendó realizar futuros estudios

de Clima organizacional en las áreas administrativas de la empresa, tomando en cuenta la manera en que se sienten los empleados con los jefes directos en las dimensiones estudiadas.

El presente antecedente sirvió a esta investigación por la relación directa que tiene para el manejo de las variables de Clima organizacional y Liderazgo, donde se identificaron las bases teóricas relevantes; también guió la fijación de los objetivos específicos. Además, por tratarse de una investigación descriptiva, ayudó al desarrollo del marco metodológico.

Reseña Institucional

BANCARIBE es una institución financiera privada de Venezuela con base en Caracas especializada en Banca Universal. De acuerdo a la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario se ubica en el estrato mediano. Para el año 2013, poseía 113 oficinas ubicadas en el territorio nacional, más de 800mil clientes, alrededor de 6 mil puntos de venta, y genera más de más de 2.500 empleos directos. La actual sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Caracas, en el Centro Empresarial Galipán.

El Banco del Caribe fue fundado el 12 de febrero de 1954 con sede en Puerto Cabello, Estado Carabobo funcionando como un instituto crediticio desde que inicia operaciones el 3 de noviembre del mismo año. En 1955 BANCARIBE amplía la presencia en el país al inaugurar oficinas en Barquisimeto y Barinas; luego en 1956 abre dos en Valencia, dos en Morón y otra en Puerto Cabello. En 1957: San Felipe, Valle de La Pascua, Maracay, Calabozo, San Fernando de Apure, Punto Fijo, Guacara, El Tocuyo, Chivacoa y Guanare. En 1958: Caracas y Acarigua, Villa de Cura, La Victoria, Güigue y Cagua. En 1959 otra oficina en Caracas y una en Anaco. En 1961, Turén y Nirgua.

En 1963 decide cambiar la sede a Caracas. Este proceso de expansión le permitió al Banco ser pionero en el desarrollo de nuevos productos y servicios, siendo el primero en el país en prestar servicio en línea en las agencias, en ofrecer el servicio Cheque Conforme BANCARIBE, conformación telefónica de cheques y Caribe Cash, retiro de dinero a través de cajeros automáticos.

De igual forma, participó activamente en la creación de Suiche 7B, el primer sistema de interconexión de cajeros automáticos en el país y en la creación de Consorcio Credicard, el

primer centro operador de tarjetas de crédito del país. En 1976, constituyó un banco off shore en Curazao, cuyo actual nombre es BANCARIBE Curazao Bank, N. V.

En 1997 se transforma en banco universal al fusionarse con las filiales Banco de Inversión del Caribe y Fondo de Activos Líquidos del Caribe. BANCARIBE posee una asociación estratégica con el Scotiabank, banco canadiense de amplia trayectoria en el ámbito financiero internacional y un acuerdo de corresponsalía e intercambio comercial con Caixa de Galicia. El Banco de Desarrollo BanGente forma parte del Grupo BANCARIBE desde 1998, año en que fue fundado.

En el año 2003 adaptó el Estatuto a las mejores prácticas de gobernabilidad, pero no sólo a las recomendadas por organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) sino, especialmente, a las recomendaciones del Comité de Basilea para la Gobernabilidad de las Instituciones Financieras.

Tres años después BANCARIBE, se transforma para proyectarse como una institución moderna e innovadora realizando cambios en la identidad corporativa, con lo que inicia una nueva etapa que apalanca el plan de negocios y apunta hacia un nuevo posicionamiento de marca. Esta nueva imagen corporativa es el resultado de un proceso evolutivo que identifica a la organización como un Banco que ha evolucionado, accesible, ágil y flexible, que se dedica con pasión a conocer y satisfacer las necesidades de los clientes. BANCARIBE cambió la sede ubicada en el centro de Caracas entre 2008 y 2009 tras adquirir una torre en el Centro Galipán en el sector financiero de El Rosal.

Misión

Estamos en el negocio de intermediación y distribución de soluciones financieras integrales, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones cercanas y duraderas que generan afinidad y lealtad con la organización. [1]

([1]) Fuente: www.BANCARIBE.com.ve

Visión

Ser reconocidos como una institución financiera innovadora, sólida y confiable, comprometida con la excelencia y el alto desempeño, lugar de referencia para trabajar y crecer, que contribuye al desarrollo y bienestar de los trabajadores y del país. [1]

Valores

Vocación de Servicio

Espíritu de Equipo

Excelencia

Creatividad e Innovación

Reconocimiento

Respeto

Confianza

Crecimiento Personal y Profesional

Transparencia

Responsabilidad Social [1]

(1) Fuente: www.BANCARIBE.com.ve

Bases Teóricas

A partir de los criterios sustentados por teóricos de las ciencias administrativas y de las ciencias de la conducta, tales como Likert,1967; Litwin y Stringer, 1978; Forehand y Gilmer, 1989; Dessler,1993; Hall, 1996; García y Dolan, 1997; Granell, 1997; Phegan, 1998; Davis y Newstrom, 2000; Goncalves, 2000; Brunet, 2004; Robbins, 2004, entre otros (citado por Carvajal, 2000), en diversas investigaciones se han llegado a conclusiones donde se estima que la conducta humana se refiere, de un modo general, a la conducta de los participantes organizacionales y, por otra parte, a la forma cómo la actitud del líder afecta las derivaciones esperadas del personal subordinado en el ambiente laboral, dependiendo del perfil profesional y el estilo de liderazgo que se aplique.

Dado que una de las variables de esta investigación es el Clima organizacional, es importante indicar que este tema se originó a raíz del estudio de las organizaciones; por lo que, se explica en que consisten.

Organización

Para Robbins (2004), una organización "Es un arreglo sistemático de dos o más personas que cumplen con papeles formales y comparten un propósito común" (p.35). Mientras que Gibson (1999), la define como "personas jurídicas que permiten que la sociedad alcance logros que no podrían obtenerse de forma independiente" (p.6). De acuerdo con esto la razón fundamental de las organizaciones es la de trabajar por la consecución de metas que no se puede lograr de forma individual y que, a pesar de las diferencias personales y de status que puedan existir entre las personas, se obtiene la acción común en pro de dichas metas.

Se desprende de aquí que son los individuos los que logran el éxito de las empresas. También Gibson (Ob.Cit.), señala que "La eficacia de cualquier organización depende en gran medida del comportamiento humano, el cual está influenciado por la interacción de sus características personales y la situación que afronta el rendimiento personal que es la base del rendimiento de la Organización.(p.11). Por consiguiente, es fundamental comprender el comportamiento personal si se quiere llevar una gestión eficaz.

Muchos teóricos han usado el Clima organizacional como un medio para comprender ese comportamiento personal del cual habla Gibson y que interviene en el desarrollo de la organización. Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas están en constantes cambios. Entre estos se encuentran, cambios de políticas y estrategias, la modificación de objetivos, la creación de nuevos departamentos, la contratación de nuevas personas, entre otros. Según Chiavenato (2002) "las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas" (p. 586). Estos cambios suceden tanto en las organizaciones privadas como en las públicas.

Cultura Organizacional

La cultura de una organización describe la parte del ambiente interno de la organización que incorpora la serie de supuestos creencias y valores que comparten los miembros organizacionales y sirve para guiar el funcionamiento y condiciona el Clima organizacional. Gordon (2000), expresa que, "Se puede descubrir una cultura analizando la misión de la organización, los héroes y heroínas, mitos y relatos, rituales y ceremonias, y disposiciones físicas". (p.487)

De lo anterior, se desprende que la cultura y el Clima organizacional están estrechamente relacionados. Este actúa en función de las características que percibe el individuo, la organización y la interacción de estos dos elementos, y va a determinar el apoyo dado a una actividad de la empresa, la aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y la relación con los fines y aspiraciones de los individuos; así como, los propósitos y objetivos de la organización misma.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional al patrón general de actitudes, conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Así, la cultura organizacional es un factor relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones, pues ella potencia aspectos como la productividad, la eficacia, la calidad, la diferenciación, innovación y adaptación; por lo que, es una de los

pilares fundamentales conveniente de conocer para apoyar todas aquellas actividades de la organización para hacerla competitiva ligada a un adecuado clima organizacional.

Dado lo anterior, es importante que las organizaciones consideren el Clima organizacional como una dimensión de respuesta a la actitud que muestran los líderes, lo cual redunda en el logro de los objetivos que se plantean. En este sentido, en la presente investigación se desarrollan aspectos teóricos y conceptuales enfocados hacia el Clima organizacional y el Liderazgo.

Clima Organizacional

Cuando se trata de un concepto amplio del clima organizacional, las conductas y las actitudes de los empleados se ven influidas más allá de la disposición y la habilidad personal; se refiere, entonces, al comportamiento generado por la organización y el contexto social determinado. Sobre el particular, se menciona a Toro (2009), quien indica que "El clima organizacional puede ser entendido como las percepciones compartidas que los integrantes de la empresa desarrollan con relación en las políticas, prácticas y procedimientos de toda índole". (p.89). Por lo que, puede estar expresado en términos de autonomía, estructura, recompensas, motivación, liderazgo, apoyo, apertura, entre otros factores.

De igual manera, las relaciones internas entre los integrantes de todos los niveles de una organización constituyen otro componente fundamental que ayuda a crear el clima organizacional; el mismo debe corresponder con la misión y visión empresarial, a la vez que se le debe poner atención a las variables y dimensiones inherentes, las cuales son percibidas por los empleados y que redundan en la realización de las actividades para alcanzar el logro de los objetivos.

Goncalvez (2000), se refiere a que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima organizacional,

> Se originan por factores referidos al liderazgo y prácticas de dirección; estructura organizativa, entre otros. Basado en esto, el Clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las

tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización-productividad, satisfacción y otras. (p.18)

A través de estos factores, las empresas adquieren y mantienen una cierta atmosfera u orientación. Asimismo, Robbins (2004), considera el clima como "El contexto interno característico de cada organización, que resulta de la percepción que tienen los integrantes de los atributos y particularidades del sistema donde determina sus actividades y conducta." (p.67). El mismo autor Robbins, menciona que el clima organizacional, "Es un patrón de características organizativas con relación en la calidad del ambiente interno de la organización, el cual es percibido por los miembros, influyendo de manera directa en las conductas y con una duración relativa" (p. 96).

En definitiva, se consideran la conducta de las personas, las estrategias de liderazgo y los mecanismos organizacionales relativos a la estructura, normas y procedimientos en la organización los componentes básicos que intervienen en el Clima organizacional sobre la base de las expectativas e intereses. Es decir, el clima organizacional actúa en función de las características que percibe el individuo, la organización y la interacción de estos dos elementos, y va a determinar el apoyo dado a la actividad de la empresa, la aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y la relación con los fines y aspiraciones de las personas; así como los propósitos y objetivos de la organización misma.

Importancia del Clima organizacional

De acuerdo a Brunet (2002), la importancia del Clima organizacional, "Se refleja en los valores y las creencias de los miembros, que se transforman a la vez en elementos del clima. Así, es importante para un gerente el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de la organización". (P.45). Son tres las razones para ello,

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir las intervenciones.

- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir. De esta manera, la gerencia puede ejercer un control sobre la determinación del clima para administrar eficazmente la organización.

Por eso, el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierte como particularmente importante. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender la manera en que los empleados ven el clima de la organización y los factores que influyen más sobre los mismos. A partir de este conocimiento, el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de los empleados, mejorar la productividad y desarrollar la eficiencia de la organización.

Dimensiones Teóricas del Clima Organizacional

Se destaca la línea de Likert (citado por Brunet, 2002), donde la teoría señala que, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que estos perciben, y las informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. Además Likert, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica y en la misma medida es mayor la influencia del ambiente organizacional.

En el mismo orden de ideas, Likert, mide la percepción del Clima Organizacional a través de ocho dimensiones que son: liderazgo, fuerzas motivacionales, comunicación, procesos de influencia, toma de decisiones, planificación, control, y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

De acuerdo con las percepciones, el autor caracteriza dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas, cada uno de ellos con dos sub divisiones. Asímismo, señala tres de variables que determinan las características propias de una organización, las causadas, las intermediarias y las finales y que, la combinación y la interacción de estas variables permite

determinar dos tipos de clima organizacional; cada uno de ellos con dos subdivisiones que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Clima Tipo Autoritario. Conformado por el sistema I, autoritarismo explotador. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con los empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. Sistema II, autoritarismo paternalista. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de los empleados; sin embargo, reflejan la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima Tipo Participativo. Este tipo de clima está constituido pos los sistemas: Sistema III Consultivo, el cual presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. Sistema IV. Participación en grupo. La dirección tiene plena confianza en los empleados; los procesos de toma de decisiones están diseminado en toda la organización y, muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

También, Litwin y Stringer, (citado por Chiang, Martín y Núñez (2010), exponen que, cuando se desea estudiar el Clima organizacional, se deben considerar las dimensiones utilizando un cuestionario donde se postulen las dimensiones que miden el clima en una organización. Estas son,

1. Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo del trabajo. Se refiere a la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis en el ambiente de un trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (Empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha; es decir, el sentimiento de ser el propio jefe y no tener doble revisión en el trabajo.

3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de colaboración de parte de los directivos y de otros empleados. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Igualmente, Stringer (2002), citado por Fernández y Gurley (2003), sustenta que existen cinco determinantes principales del Clima organizacional. A saber,

Prácticas de Liderazgo: el determinante más importante en el clima de una organización es la conducta diaria de los líderes. El gerente de un grupo de trabajo tiene influencia en las expectativas de los miembros, dado que frecuentemente controlan las recompensas, establecer las reglas del trabajo y las estructuras y hacen cumplir los estándares de desempeño en el lugar de trabajo. Frecuentemente, la manera más rápida de cambiar el clima de una organización es cambiando la manera en que es manejada.

Sistema Formal y la Estructura de la Organización: Son los aspectos formales de la organización, incluyendo el diseño de las tareas y del trabajo, el sistema de recompensas, las políticas y procesos, y la posición de las personas dentro de la estructura de la organización.

Estrategia: La estrategia puede tener profundo impacto en el clima y puede influenciar en la manera en que se sienten los empleados acerca de las oportunidades de logro, recompensa, situaciones que enfrentar para tener éxito y en la satisfacción.

Ambiente Externo: El ambiente externo en el cual una organización compite, juega un papel importante en el Clima Organización. Factores como las regulaciones del gobierno, condiciones económicas, mercado, tecnología, entre otros, crean presión en la organización.

Historia de la Organización: La historia de una organización tiene un gran impacto en el clima. Las personas se formarán expectativas en cuanto a las recompensas y consecuencias de los actos a partir de lo que saben que ha ocurrido en la organización.

Cabe mencionar que, dentro de las determinantes del Clima Organizacional expuestas por Likert y Stringer, se destaca el liderazgo, la cual es una variable objeto de estudio en la presente investigación; por lo que servirá para identificar los indicadores que le darán respuesta al problema planteado, en cuanto al diagnóstico del Clima organizacional a partir del estilo de liderazgo predominante en BANCARIBE de la Sede Central ubicada en el Centro Empresarial Galipán, Municipio Chacao.

De igual manera, Bowers y Taylor (1970, citado por Sandoval (2004), elaboraron con un equipo de investigadores del Center of Research on Utilization of Scientific Knowledge, (Centro de Investigación en Utilización del Conocimiento Científico), de la Universidad de Michigan un instrumento que mide las características globales de la empresa. El instrumento mide liderazgo, clima organizacional y satisfacción. Posee 5 dimensiones:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: se refiere a la apertura que la dirección manifiesta ante nuevos recursos y equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo.

2. Recursos Humanos: atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados.

3. Comunicación: se refiere a la comunicación existente en la organización y la facilidad que los empleados puedan tener para ser escuchados en los planteamientos.

4. Motivación: se refiere a las condiciones que llevan al empleado a trabajar con más o menos interés en la empresa.

5. Toma de decisiones: evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización; así como el papel de los empleados en este proceso.

Visto lo anterior, se puede confirmar que los teóricos citados, varían en algunas de las dimensiones. Sin embargo, existen también algunas dimensiones que son comunes para todos. A partir de las dimensiones señaladas se identificaron las dimensiones e indicadores que sirvieron de base para la solución de los objetivos en la presente investigación.

De esta manera, se puede deducir que el Clima organizacional es la evaluación de acontecimientos basados en la relación entre eventos, y se podrían indicar las tareas, el sistema gerencial, el sistema social y la percepción de los mismos por parte de los integrantes de la organización. En lo anteriormente expuesto, se aprecia que los diferentes teóricos mencionados, tales como Likert, Litwin y Stringer, y Bowers y Taylor, coinciden en las dimensiones para medir el Clima Organizacional. En el caso de esta investigación, se utilizaron básicamente las expuestas por Likert, con algunas consideraciones hechas por el autor de este trabajo, sobre la base de los objetivos planteados.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del Clima Organizacional. En tal sentido, se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como, motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad; están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Diagnóstico del Clima Organizacional

Para efectos del diagnóstico del Clima organizacional, según Gordon (2000), es importante considerar que “La percepción influye en la forma de describir las situaciones de la

organización. Como los fenómenos de las organizaciones no son completamente objetivos, las características del objeto que se percibe influyen en aspectos importantes y son incorporados a una descripción". (p.47).

Se puede diagnosticar y analizar el clima de la organización a partir de la evaluación de las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción entre las personas que trabajan en ella; indicando los elementos específicos en los que se debe trabajar para mejorar las relaciones de trabajo y se puede seguir desarrollando la organización previendo los problemas que surjan. El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye con la imagen que ésta proyecta a los empleados, incluso, en el exterior.

Liderazgo

Otra de las variables estudiadas en la presente investigación para diagnosticar el Clima organizacional es el liderazgo, en la cual se determina el predominante dentro de la Organización BANCARIBE de la Sede Central ubicada en el Centro Empresarial Galipán, Municipio Chacao. Según Kotter (2004), "Se refiere a manejar cambios; los líderes establecen el rumbo con visión de futuro; después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos y logren los objetivos." (P.70).

Stogdill (citado por Stoner, Freeman y Gilbert (2005), en el resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. (p.514). Stoner, Freeman y Gilbert, mencionan que el liderazgo gerencial se entiende "como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir en ellas." (p.514). Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer lugar, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada la voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por

regla general, el líder tendrá más poder. El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las opciones para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen las inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

En otras palabras, liderazgo es el proceso de influencia interpersonal asociado al logro de los objetivos. Es un modelo predictivo de conducta, fundamentado en las teorías de la Motivación Humana y las investigaciones de Líderes Efectivos; es un sistema para desarrollar a las personas, en el que la conducta del líder es una combinación de información y estructura sobre el trabajo y conducta de apoyo para el seguidor; además, es un proceso que exige tiempo, interés y constancia del líder en el manejo de todos los poderes, responsabilidades y facultades.

Es importante mencionar también, la definición de liderazgo de la organización que, según Hitt, Blanck y Potter (2006), “Es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta; así mismo, el liderazgo se destaca como un proceso de influencia social” (p.350). El liderazgo en sí mismo, es cuestión de lo que ocurre en la relación entre el líder y los demás. Las mejores organizaciones son probablemente aquellas que estimulan el liderazgo en todos los niveles y desde todos los ángulos.

Así, el liderazgo es la relación entre los líderes y los seguidores. Se trata de un proceso sutil de influencia mutua el cual, mediante la fusión de pensamientos, emociones y acciones se genera un esfuerzo colectivo al servicio de los propósitos y valores comunes del líder y los seguidores.

También es importante señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, y el primero es muy importante para las segundas, el concepto

de liderazgo no es igual al de administración. La mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizá sea un gerente eficaz, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Es por ello, que las empresas deben entrenar a los gerentes para facilitar el liderazgo con el grupo de trabajo.

Bennis y Nannus (1985), establecen que el liderazgo "Es la clave del éxito organizacional; y de que, para crear empresas vigorosas y viables, se necesita un liderazgo que ofrezca una visión de lo que pueden llegar a ser y luego las impulse para alcanzarlo". (p.2)

En este sentido, resulta importante para las organizaciones, la figura de un líder como representación clave para el desarrollo de los procesos organizacionales y para el mismo éxito de las empresas. Bennis y Nannus (1985), también expresan que, "El liderazgo se produce en un contexto donde predominan los términos de compromiso, complejidad y credibilidad". (p.8). En cuanto al compromiso Bennis y Nannus, afirman que todo líder debe comunicar a los seguidores la visión y misión de la organización y establece que la clave y el factor crucial para mejorar el talento humano es el liderazgo.

Mientras que la complejidad, es una era marcada por el cambio rápido y repentino. Los problemas de la organización son cada vez más complejos. Se vive en una sociedad cambiante y es necesario tomar en cuenta dichos cambios en la manera de manejar las organizaciones. En lo referido a la credibilidad, los líderes son personas que se encuentran comprometidas con el proceso; es por ello, que deben adoptar una actitud acorde y propicia para guiar a los seguidores. Los actos que realizan deben tener congruencia con los pensamientos, para conseguir de esa forma credibilidad. Cuando líder tenga mayor credibilidad, tendrá más apoyo de los seguidores, ya que tiene legitimidad que lo asegura en la posición.

Teorías de Liderazgo

Existen diversos planteamientos en cuanto a las teorías y modelos elaborados por varios autores que buscan dar explicaciones al fenómeno. A continuación se mencionan algunas de ellas.

Teoría X e Y

En primera instancia, se puede mencionar la teoría X, e Y, postuladas por el sociólogo Douglas Mc Gregor (1906-1964). La primera se refiere a que a la persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad. Las premisas de la teoría X se basan en que el ser humano normal siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

En este sentido, la mayoría de las personas al realizar el trabajo, a veces, son obligadas a trabajar por la fuerza, son controladas y dirigidas para la realización de los objetivos de la organización. Es decir, el ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada la seguridad.
Mientras que la segunda teoría, la Y, considera que los subordinados encuentran en el empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización; siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de los trabajadores en favor de dichos resultados.

Cabe mencionar que un liderazgo eficaz conlleva la toma de riesgos, flexibilidad, confianza en sí mismo, habilidades interpersonales, competencia en las funciones, inteligencia, decisión, comprensión de los seguidores, coraje y otros.

Teoría Situacional

Por otra parte, se encuentran la teoría situacional. La gran variedad de atributos que se suelen encontrar entre los líderes eficaces refuerza el argumento del liderazgo situacional. Es decir, las cualidades que requiere un supervisor de primera línea son diferentes a las de un alto ejecutivo. Además, los liderazgos requeridos por el sector público y el privado son diferentes. El tipo de liderazgo que necesitan unos seguidores habilidosos y motivados podría no ser el más eficaz para seguidores poco especializados y alienados en la organización.

Varios autores han formulado teorías situacionales sobre el liderazgo; dentro de los que se puede nombrar según Bolman y Deal (1995), Fiedler, 1967; Fiedler y Chemers, 1974; Hersey, 1984; Hersey y Blanchard, 1977; Reddin, 1970; y Vroom y Yetton, 1973; sin

embargo, el concepto de liderazgo es limitado y carecen de suficiente apoyo empírico. Estas teorías con frecuencia no logran distinguir entre liderazgo y gerencia y, en general, suponen que el alcance de liderazgo se limita a las relaciones entre los gerentes y los subordinados inmediatos.

Por otra parte, autores que han estudiado el liderazgo, como Burns, Gardner y Kotter, sostienen de manera persuasiva que los líderes necesitan ser hábiles para relacionarse con los grupos de influencia, que incluyen superiores, pares y participantes externos.

Teoría de Contingencia

Estas teorías hacen énfasis en la influencia que ejerce la situación, por lo que se puede afirmar que para cada determinada condición hay un estilo de liderazgo que sería más apropiado. Hughes, Ginnett y Curphy (2007), indican que "Las teorías de contingencia más reconocidas incluyen al modelo normativo de decisiones, el modelo de liderazgo situacional, el modelo de contingencia y la teoría de camino-meta." (p.89). Los cuatro modelos son semejantes por especificar que los líderes deben tener conductas contingentes a ciertos aspectos de los seguidores y de la situación para poder mejorar la efectividad del liderazgo. Estos cuatro modelos consideran de manera implícita que los líderes pueden evaluar con precisión los factores claves de los seguidores y la situación.

El modelo normativo de decisiones o modelo líder participación fue desarrollado por Vroom y Yetton (1973, citado por Yulk, 2002), y relacionaba la conducta de liderazgo con la participación en la toma de decisiones. Estos autores asumen que las estructuras de las tareas poseen distintas exigencias para las actividades rutinarias y las complejas, razón por la cual el liderazgo debe adaptarse a estas.

Esta propuesta puede ser entendida como un modelo normativo ya que establece un conjunto secuencial de reglas a seguir para determinar la forma y el nivel más adecuado de participación en la toma de decisiones de acuerdo a las circunstancias que imperan en una situación determinada. El modelo de contingencia supone que el desempeño eficaz del grupo dependerá de la correcta relación entre el estilo de interacción del líder con los subordinados y el grado en que la situación le proporciona control e influencia al líder. Hughes, Ginnett y Curphy (Ob.Cit.), mencionan que el modelo de contingencia "Sugiere que la efectividad de un

líder se determina principalmente por la selección del tipo correcto del líder para una situación determinada o para cambiar la situación de manera que se ajuste a un estilo particular" (p.92). Es decir, la efectividad del liderazgo depende del estilo del líder como de las condiciones favorables que haya en una situación.

Matríz o Grid Gerencial

Uno de los modelos del liderazgo gerencial es el grid o matriz gerencial de Blake (1969) y Mouton (1985). Este modelo se apoya en la existencia de dos dimensiones determinantes de la eficacia gerencial, una, la preocupación por la tarea y, otra, por la gente. El grid no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a obtener resultados. El modelo supone que todos los enfoques y estilos de liderazgo pueden encuadrarse en una matriz de nueve por nueve como, la que se muestra en la figura 1.

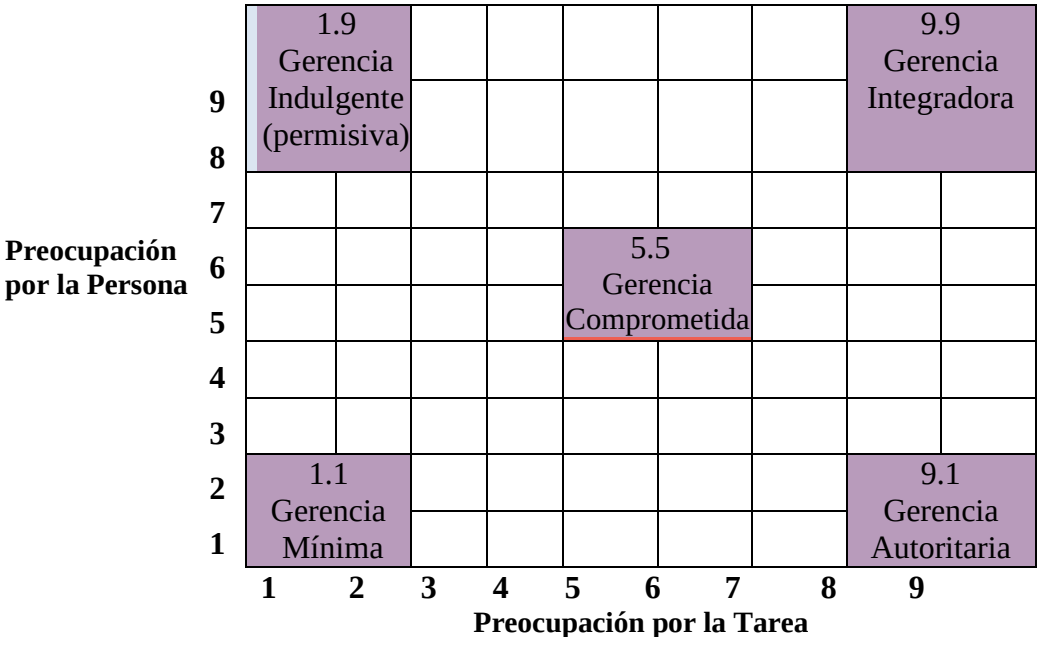

Figura 1. Modelo de Matriz o Grid Gerencial

Fuente: Adaptado de Blake y Mounton (1985)

Es importante destacar la interpretación que hace Blake y Mouton, donde enfatiza cinco de las 81 celdas mostradas. La celda 1.1, denominada Gerencia Mínima, refleja el Gerente que no tiene mayor interés ni por la tarea ni por la gente y simplemente va dejando pasar las cosas. En la 1.9, denominada Gerencia Permisiva, el Gerente se preocupa por la gente pero se interesa poco por la tarea que debe cumplirse. La 9.1 indica que el Gerente sólo se concentra en el logro de la tarea.

La celda 5.5 muestra el Gerente comprometido que intenta encontrar un equilibrio entre la tarea y la gente. La 9.9, expresa la ubicación del Gerente ideal que integra el interés por tarea con el interés por la gente y que produce un rendimiento sobresaliente, siendo ésta la mejor manera de ejercer el liderazgo.

Para ampliar el Modelo Situacional, mencionado anteriormente, es importante destacar que esta teoría utiliza las dos dimensiones básicas del modelo de matriz gerencial que son, las tareas y la gente. Hersey (1984) citado por Bolman y Deal (1995), define la conducta hacia la tarea como "el grado en el cual el líder se preocupa por desglosar y definir las tareas y responsabilidades de un individuo o grupo" (p.31). Mientras que la conducta de relación con la persona, Hersey (1984) citado por Bolman y Deal (1995), la define como "el grado en que el gerente se dedica a sostener una comunicación multidireccional". Ésto incluye "escuchar, estimular, facilitar, esclarecer y dar apoyo social y emocional". (p.32).

La definición de conducta dirigida a la tarea es restringida desde el punto de vista estructural, mientras que la definición de la conducta con relación en la persona se limita a un pequeño aspecto de la perspectiva de recursos humanos. Hersey combina la tarea y la gente en un cuadro dos por dos como el que se ilustra en la Figura 2.

Alta interrelación – Baja Tarea **Liderazgo mediante participación** Se usa cuando los seguidores son "capaces" pero están "poco dispuestos" o "inseguros"	***Alta interrelación – Alta Tarea*** **Liderazgo mediante persuasión** Se usa cuando los seguidores son "pocos capaces" pero están "dispuestos" o "motivados"
Baja interrelación – Baja Tarea **Liderazgo mediante delegación** Se usa cuando los seguidores son "capaces" y están "dispuestos" y "motivados"	***Baja interrelación – Alta Tarea*** **Liderazgo mediante Instrucción** Se usa cuando los seguidores son "incapaces" y no están "dispuestos" o están "inseguros"

Figura 2. Modelo de Liderazgo Situacional
Fuente: Adaptado de Hersey (1984, citado por Bolman y Deal, 1995)

Aquí aparecen cuatro estilos posibles de liderazgo: instruir (alta orientación a la tarea y poca relación), persuadir (alta orientación hacia la tarea y hacia la gente), participar (baja orientación hacia la tarea y alta orientación hacia la gente) y delegar (baja orientación hacia la tarea y la gente). Cabe mencionar que, la utilización de una teoría u otra en las organizaciones va a depender de la madurez de los subordinados o del nivel de preparación o disposición en términos de dos características de los supervisados, la actitud y la habilidad. El modelo distingue cuatro niveles de preparación entre los subordinados y argumenta que para situaciones distintas son apropiados diferentes estilos.

También, es importante destacar que, las dos funciones del líder, la relativa a las tareas y la de mantener el grupo, se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, a fin de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Se le da más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Mientras que los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos.

Tipos de liderazgo

Existen múltiples tipologías acerca de los estilos de liderazgo. Sin embargo, se ha determinado la importancia de distinguir tres dimensiones del liderazgo, el estilo de liderazgo participativo, el estilo de liderazgo colaborativo y el estilo de liderazgo instrumental. Obviamente, se trata de dimensiones que no son excluyentes entre sí.

El estilo de liderazgo participativo se caracteriza por cuanto el líder considera la opinión de los subordinados y las toma en cuenta para decidir. De igual modo, cuando enfrenta un problema consulta a los subordinados y pregunta por sugerencias. El estilo de liderazgo colaborativo se caracteriza porque el líder ayuda al resto en los trabajos encomendados; está atento al bienestar del grupo, trata a todos por igual y se afana en los detalles para que todos se sientan bien.

El estilo de liderazgo instrumental se caracteriza porque el líder explica a los subordinados como llevar a cabo el trabajo, decide el modo en el cual las cosas se deben

hacer, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, sin consulta de ningún tipo.

Por otra parte, hay autores que indican que existen tres tipos de liderazgo, el autocrático, el líder que deja hacer y el democrático. A fin de comentar cada uno de ellos, se dice que el liderazgo autocrático es aquel donde el líder decide sin tomar en consideración las opiniones o conocimientos de las personas que están bajo la responsabilidad y que impone la voluntad a pesar de la resistencia. Mientras que el líder que deja hacer, se caracteriza por la acción mutua entre él y los subordinados y por la existencia del componente de confianza, credibilidad e iniciativa del equipo de trabajo.

En cuanto a los líderes democráticos, éstos usan la participación y el intercambio de opiniones para el proceso de la toma de decisiones, donde influye persuadiendo al resto para trabajar en equipo y así llegar al cumplimiento de los objetivos. Boyett y Boyett (2000), dice que "los líderes democráticos buscan tener seguidores y aliados de buena voluntad, de tal manera que se puedan involucrar a los individuos en sus causas. Sus acciones son recíprocas, lo cual contribuyen a construir una sólida relación con los demás". (p.35).

También es cierto que en los últimos años se ha escrito mucho sobre los estilos de liderazgo y las características de cada uno de ellos. Cada autor ha definido y clasificado de forma diferente, resaltando y matizando diferentes aspectos que ayudan a identificar el perfil de los distintos líderes de una organización con base en la actuación y el ejercicio del liderazgo; sin embargo, resultaría difícil definir un estilo de liderazgo que de resultados en todas las empresas y con todos los miembros. Es decir, el estilo varía dependiendo el tipo de organización.

Liderazgo Autocrático

Koontz y Weihrich (2004), indican que "El líder autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos" (p. 538). Las características del líder autocrático para Chiavenato (2002), es "dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados. El líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones". (p. 568). Los aspectos más relevantes expuestos por Chiavenato (2002), se especifican a continuación.

1) El líder toma las decisiones, define y fija las directrices sin ninguna participación del grupo.

2) Es temido por el grupo, que sólo trabaja cuando él está presente; el grupo de trabajo presenta señales de presión, frustración y agresividad.

3) El líder da órdenes y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.

4) Para dividir el trabajo en el grupo, el líder asigna a cada uno las tareas y cuál es su compañero de trabajo.

5) Tiene un comportamiento dominador, personal en los elogios y en las críticas al grupo. (p.570)

Liderazgo Democrático

Exponen Koontz y Weihrich (2004), "El líder democrático o participativo, consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación" (p. 538). Para Chiavenato (Ob.Cit.), el comportamiento del líder democrático lo define como "comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y por el grupo". (p. 568). De igual forma, Chiavenato identificó en el liderazgo democrático los siguientes aspectos que lo definen como impulsor.

1) El grupo estimulado y orientado hacia el líder en el proceso de toma de decisiones, debaten y deciden las directrices.

2) Para la programación de los trabajos, el líder aconseja y orienta para que el grupo trace objetivos y acciones.

3) El clima de trabajo es de responsabilidad, satisfacción, integración grupal; presentan buena calidad de trabajo.

4) Cada miembro del grupo tiene la libertad de escoger a los colegas y decide sobre la división de las tareas.

5) El comportamiento del líder es objetivo y se limita a los hechos en los elogios y críticas; trabaja como orientador del grupo. (p.573)

Liderazgo Liberal

Exponen Koontz y Weihrich (2004), "El líder liberal o de rienda suelta hace uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones" (p. 539). En el liderazgo liberal, el líder se oculta y deja que la situación fluya a voluntad, sin intervenir o intentar cambiar el rumbo de los acontecimientos. Los aspectos que según Chiavenato (2002), definen al líder liberal como mero colega son:

1) El líder permite total libertad del grupo para tomar decisiones y su intervención es mínima.

2) Si el grupo solicita al líder información y orientación en la programación de trabajos es cuando éste participa.

3) Los grupos sometidos al liderazgo liberal presentan fuertes señales de individualismo, insatisfacción, poco respeto hacia el líder y no tienen un buen desempeño en la cantidad de trabajo ni en la calidad del mismo.

4) El líder no participa en la división de tareas ni en la elección de los colegas.

5) El líder actúa sólo cuando es solicitado y asume un comportamiento como miembro del grupo. (P.574)

Liderazgo Carismático

Exponen Koontz y Weihrich (2004),

> Los líderes carismáticos poseen ciertas características como tener confianza en sí mismos, poseer convicciones firmes, articular una visión, ser capaces de emprender un cambio, comunicar expectativas elevadas, sentir la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, manifestar entusiasmo y emoción y mantener los pies sobre la tierra (p. 538).

Señala Robbins (2004), que los líderes carismáticos tienen las siguientes características claves:

1) Autoconfianza: tienen completa confianza en su juicio y habilidad.

2) Visión: tienen una meta idealizada que propone un mejor futuro que la situación actual.

3) Habilidad para articular la visión: actúa como una fuente motivadora, comprende las necesidades de los seguidores. Aclara y declara la visión en términos comprensibles para otros.

4) Fuertes convicciones acerca de la visión: se sacrifica para poder alcanzar su visión, está dispuesto a correr altos riesgos.

5) Comportamiento fuera de lo común: su comportamiento causan sorpresa y admiración en los seguidores, es fuera de lo convencional.

6) Parecen ser agentes de cambio: es un agente de cambio radical.

7) Sensibilidad al ambiente: realiza evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y los recursos necesarios para llevar a cabo el cambio. (p.89)

Liderazgo Orientado a Tareas

Robbins (2004), indica que “El líder orientado hacia las tareas fija metas desafiantes, y espera que los subordinados los desempeñen en su más alto nivel. Este tipo de liderazgo aumentará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo conducirá a un alto desempeño”. (p. 533). Mientras que Koontz y Weihrich (2004), indica que el liderazgo orientado a las tareas “implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán metas elevadas” (p.123). Para Chiavenato (2002), las características de un líder orientado a las tareas son:

1) El líder es estrictamente preocupado por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos.

2) Plantea y establece cómo se realizará el trabajo, siguiendo normas y reglamentos.

3) Asigna responsabilidad por las tareas a cada subordinado, según los métodos establecidos y los recursos disponibles.

4) Define con claridad los estándares de trabajo.

5) Busca completar el trabajo a través de procedimientos rutinarios y estandarizados.

6) Monitorea los resultados del desempeño.

7) El liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, rotación de personal, ausentismo elevado, quejas frecuentes y reducción del ritmo de trabajo; los resultados en la organización son de baja eficiencia. (p.576)

Liderazgo Orientado a los Empleados

Koontz y Weihrich (2004), expresan que el liderazgo orientado a los empleados "Permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y a su vez le genera un mayor grado de motivación". (p.126). Chiavenato (2002), lista una serie de características que identifican al líder orientado hacia las personas, entre ellas:

1) El líder se preocupa por los aspectos humanos de los subordinados, hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí.

2) Actúa como apoyo y retaguardia de los subordinados.

3) Desarrolla relaciones sociales con los subordinados, respeta sus sentimientos, demuestra confianza en los seguidores.

4) Es sensible en cuanto a las necesidades, se preocupa más por las metas y objetivos que por los métodos, aunque sin descuidar el nivel de desempeño esperado. (p. 578)

Beneficios del Liderazgo

Son muchos los beneficios que se pueden obtener con la aplicación del liderazgo; de hecho de cualquier forma las empresas lo usan, porque aunque no esté nombrado, siempre existe una persona que dirige y otras que la siguen. Dentro de los beneficios del liderazgo se pueden citar los establecidos por Finzel (2002),

- Los integrantes de la organización, deben de entender y estar motivados hacia las metas y objetivos de la organización. Entendiendo las metas finales, y los procesos que nos afecten, nos integraremos mejor en la empresa, tendremos más interés e implicará obtener las metas impuestas por la dirección. Además, mejora la

compresión del trabajador acerca de su tarea, qué se necesita y qué se espera de él. Informado, puede tomar decisiones en su labor con más eficiencia y eficacia. El resultado de su trabajo, está integrado con el resto de procesos de la empresa, con lo que el resultado final mejora la calidad

- Las actividades son evaluadas, orientadas e implementadas de una forma unificada. Con la orientación global, todos los procesos son de calidad. El resultado final del organismo mejora, si se realiza un estudio conjunto, como individual orientado a integrar el plan global.

- Se obtiene una comunicación eficiente ya que cada uno sabe lo que los otros esperan y necesitan de su trabajo. Por tanto, pueden adecuar su proceso a las necesidades del grupo, obteniendo una mejor calidad en cuanto a los objetivos marcados. (p.125)

En la medida que se promueva la misión y visón dentro de la organización, y con la dirección de las metas claramente establecidas, los empleados podrán integrarse favorablemente y así, los líderes tendrán una respuesta acorde con las necesidades de la empresa para el logro de los objetivos. Es decir, es necesaria la comunicación para la integración de todos los empleados, a fin de obtener resultados de calidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En toda organización para establecer comparaciones entre los elementos del medio interno y externo, es fundamental que los hechos y relaciones que establecen los resultados o los nuevos conocimientos tengan un grado de máxima exactitud y confiabilidad; por esta razón, se presenta un procedimiento metodológico, para establecer lo significativo de los sucesos y fenómenos hacia los cuales esté encaminado el interés en la presente investigación.

Para lograr esto, es necesario determinar el marco metodológico en todo trabajo de investigación, que según Balestrini (2006), se define como "La instancia metodológica que alude al conjunto de reglas, registros y protocolo con los cuales una teoría y un método calculan las magnitudes de lo real". (p.126). Para Tamayo y Tamayo (2007), "La investigación es un proceso que procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento…" (p. 45).

Nivel de la Investigación

De acuerdo con las características del estudio la investigación se ubica en un nivel de tipo descriptivo. Para Tamayo y Tamayo (Ob.Cit.), la investigación descriptiva "Es aquella que comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre condiciones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce" (p. 54). Se trata de describir la situación del Clima Organizacional presente en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE; así como, determinar el estilo de liderazgo predominante en las Gerencias e identificar la influencia que tiene el estilo de liderazgo para el Clima Organizacional.

Diseño de la Investigación

En lo que se refiere al diseño de la investigación, la misma se sustenta en un diseño de campo, lo que permite realizar un registro, análisis e interpretación de hechos que pueden ser observables, y a la vez proporciona conclusiones acerca del Clima Organizacional y del Liderazgo presente en las Gerencias estudiadas de BANCARIBE. Según lo expuesto en el **"**Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales" de la Universidad Nacional Experimental Libertador (UPEL) (2012), una investigación de campo se define como,

> El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 18).

Además, se considera transversal no-experimental, puesto que la información, se obtiene en un solo momento y sin intervenir en las variables. Hernández, Fernández y Baptista (2006), indican que "Los diseños de investigación transversal recopilan datos en un momento único. El propósito es describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado. Es tomar una fotografía de algo que sucede." (p.208). También Tamayo y Tamayo (2007), indican que el diseño de la investigación transversal "es aquel en el cual el tratamiento científico, metodológico o académico, las mediciones y/o aplicaciones del instrumento de recolección de datos se realiza en un solo momento o en un tiempo único". (p.62).

En lo referido a no-experimental, Balestrini (2006), dice que la investigación No Experimental "es aquella donde el investigador no asigna condiciones específicas a las variables, sino que se limita a comprender el fenómeno ya ocurrido". (p.23). También Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan la investigación no experimental como

“estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” (p.205).

Población y Muestra

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones; la delimitación de las características de la población no sólo depende de los objetivos del estudio, sino de otras razones prácticas. Para Tamayo y Tamayo (Ob.Cit.), la población es “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación” (p.114).

Arias (2006), menciona que “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p.81). En la presente investigación, la población objeto de estudio son los empleados en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología ubicados en la Sede Central de BANCARIBE.

En el Cuadro No.1, se aprecia que la población está compuesta por 36 personas de la Gerencia de Capital Humano y 12 de la Gerencia de Tecnología. Esto totaliza 48 empleados pertenecientes a ambas gerencias. Se considera una población finita. Según Castro (2001), “Una Población es finita cuando tiene un valor limitado y comprende la totalidad a estudiar (p. 63)”.

Sobre la consideración de las dos gerencias estudiadas, cabe mencionar a Marchant (2005), quien sustenta que el clima de una organización, “Por resultar de un proceso sistémico que incluye las diferentes unidades administrativas que la conforman, será equivalente al clima de cada uno de cada una de dichas unidades más la interacción entre estas en el devenir operacional de la empresa”. (p.98). En este sentido, al considerar como unidades de estudios a la Gerencia de Capital Humano y de Tecnología, se podrá visualizar el Clima Organizacional a partir del liderazgo que predomine en el resto de las gerencias de BANCARIBE de la Sede Central.

Cuadro No.1

Población

Gerencia de Capital Humano	Total
Gerentes de Desarrollo de Capital Humano	2
Analista III de Desarrollo de Capital Humano	2
Gerente de Sistemas Retributivos	1
Especialista de Sistemas Retributivos	1
Gerente de Gestión Humana	8
Analista III de Captación	2
Gerente de Administración de Personal	1
Coordinar de Nómina	1
Coordinador Contable	1
Analista II de Servicio al Personal	2
Analista II de Administración al Personal	1
Gerente de Seguridad y Salud Laboral	1
Coordinador de Seguridad Industrial	1
Coordinador de Salud Laboral	1
Coordinador de Administración Laboral	1
Gerente de Beneficios al Personal	1
Analista II de Beneficios al Personal	1
Analista III de Créditos	1
Gerente de Relaciones Laborales	1
Analista II de Relaciones Laborales	1
Abogado de Relaciones Laborales	1
Total Gerencia de Capital Humano	**36**
Gerencia de Tecnología	**Total**
Gerente de Tecnología	1
Coordinador de Tecnología	1
Analistas de Tecnología	4
Analista de Sistemas	6
Total Gerencia de Tecnología	**12**
Total Población	**48**

Fuente: BANCARIBE (2014)

Una vez conocida la población, el investigador debe considerar la muestra. Hernández, Fernández y Baptista (2006), indican que “Es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (p.236). Sin embargo, no todas las poblaciones tienen muestra, porque cuando el investigador tiene acceso a la totalidad de ella, la muestra se convierte en el total de la población.

Esto determina que la muestra sea no probabilística. A tal efecto, Hernández, Fernández y Baptista (Ob.Cit), mencionan que una muestra no probabilística o dirigida "es el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación". (p.241). Igualmente Hernández, Fernández y Baptista (Ob.Cit), mencionan lo siguiente:

> En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella. (p.241)

También, Hurtado (2000), indica que "No toda investigación requiere de muestreo. En muchos casos el investigador puede fácilmente tener acceso a toda la población y no necesita muestrear" (p. 209). En este sentido, las unidades de análisis en este estudio son los 48 empleados que laboran en la Gerencia de Capital Humano y de Tecnología.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Ramírez (2000), la técnica de recolección de datos "Son las distintas formas o maneras de obtención de información deseada para la elaboración de la investigación". (p.84). Son numerosas las técnicas de recolección de información dentro de una investigación. Sabino (2000), las clasifica según los tipos de datos a recolectar,

> Primarios: como aquellos que surgen del contacto directo con la realidad empírica, tales como la observación y las entrevistas.
>
> Secundarios: como aquellos que suelen encontrarse diseminados, ya que las fuentes escritas que los contienen corrientemente se dispersan en múltiples

archivos y fuentes de información, tales como: internet, libros, revistas, folletos, entre otras fuentes impresas. (p.98).

En el caso de la presente investigación, se utilizó como técnica la encuesta escrita. Arias (Ob.Cit), la define como "El procedimiento o forma de obtener información o datos, al mismo tiempo que el instrumento de recolección de datos es como cualquier formato en papel o digital, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p.69). A fin de realizar la encuesta, se utilizó un cuestionario como instrumento para disponer de la información que le diera respuesta a los objetivos planteados en esta investigación.

Sabino (2000), indica que el cuestionario se refiere a "Un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir" (p.146). También, Tamayo y Tamayo (2007), señala que el cuestionario "contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio" (p. 124).

Desde que se iniciaron los estudios del Clima Organizacional numerosos autores han elaborado propuestas para la medición del mismo, coincidiendo en el uso de cuestionarios aplicables, o bien a la totalidad de los miembros de la organización o a una muestra de ellos. Tal como es el caso de esta investigación, donde únicamente se estudian las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología.

Siguiendo lo propuesto por Brunet (2002), en el mercado se encuentran las traducciones de los principales cuestionarios utilizados para efectuar diagnósticos del Clima Organizacional, siendo el Perfil Organizacional de Likert (POL) el de mayor uso y aplicación dada la amplia experiencia.

Diagnóstico del Clima Organizacional utilizando el Modelo de Cuestionario de Likert

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, el autor diseñó un instrumento que permitiera evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal. Likert diseñó el cuestionario considerando aspectos como:

(a) Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,

(b) Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;

(c) Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;

(d) Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;

(e) Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones; así como, la distribución de responsabilidades;

(f) Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;

(g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;

(h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referido a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejara la opinión de los mismos con relación en las tendencias para distintos indicadores.

Para la presente investigación se elaboró un cuestionario basado en el modelo de Likert ajustado al contexto de la misma. Dicho cuestionario cubre los aspectos planteados en la problemática presentada por el Departamento de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE, Sede Central, como comunicación, motivación, toma de decisiones, estructura y otros; así como, los indicadores relacionados con la variable liderazgo, lo que proporcionó la información necesaria para lograr los objetivos planteados.

Para el diseño del mismo se utilizó la escala de Likert de cinco categorías que, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), indican que “Consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (p.341). Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que exprese la reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala representada en, Siempre

(5), La mayoría de las veces Sí (4), Algunas veces Sí, Algunas veces No (3), La mayoría de las veces No (2) y Nunca (1). (Ver Anexo I).

Además, para la elaboración del cuestionario fue necesario tener una idea clara del objeto que se quiso medir; es decir, se realizó la definición conceptual y operacional de cada variable estudiada, las cuales se muestran en los cuadros No.2 y 3, respectivamente.

Liderazgo predominante a partir del Modelo de Liderazgo Situacional

Este modelo comprende cuatro estilos posibles de liderazgo, el de instruir que se refiere a la alta orientación a la tarea y poca relación; el de persuadir, referido a la alta orientación hacia la tarea y hacia la gente; es de participar, donde existe baja orientación hacia la tarea y alta orientación hacia la gente, y el de delegar, que comprende la baja orientación hacia la tarea y la gente. Los estilos de liderazgo considerados en esta investigación para determinar el estilo de liderazgo predominante en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE que impacta el Clima Organizacional, fueron aautocrático, democrático, liberal, carismático, orientado a Tareas y orientado a los Empleados.

Definición de las Variables

De acuerdo a las normas utilizadas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado de la Universidad Santa María (2012), las variables "constituyen el centro de estudio y se presentan incorporadas en los objetivos específicos, corresponde en esta parte del trabajo identificarlas y de ser necesario clasificarlas según sea la relación que guarden entre sí." (p.36). Por ello, en la medida que las variables se orienten claramente, se logra la solución del problema de investigación.

Arias (2006), señala que "Una variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación" (p.57).

Definición Conceptual de las Variables

Es importante, definir cada variable, a fin de que el investigador oriente los objetivos de manera de facilitar la solución de la investigación. Tamayo y Tamayo (2007), señala que "es aquella que permite enfocar, definir y desarrollar de manera teórica los parámetros que el investigador asigna y orienta a la investigación" (p. 18). Así en cada una de ellas, se definió la variable a fin de llegar a las dimensiones y tener claramente identificados los ítems que le dieran solución a los objetivos.

Definición Operacional de las Variables

Una vez que se definen las variables, se realiza la operacionalización, lo cual es el desglose en dimensiones e indicadores que conllevan a la solución de los aspectos que contiene cada objetivo. Arias (2006), sostiene que la definición operacional de la variable, "representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla; estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario sub-indicadores". (p.37). A continuación, se incluyen el cuadro conceptual y operacional establecidos en esta investigación.

Cuadro No.2
Definición Conceptual de las Variables

Objetivo General: Diagnosticar el Clima Organizacional a partir del estilo de liderazgo predominante en BANCARIBE de la Sede Central ubicada en el Centro Empresarial Galipán, Municipio Chacao.			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	**VARIABLES**	**DEFINICION CONCEPTUAL**	**DIMENSIONES**
Describir la situación del Clima Organizacional presente en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE	Clima Organizacional presente en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE	Son las percepciones que tienen los integrantes de las gerencias en cuanto a las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales	Clima Organizacional
Determinar el estilo de liderazgo predominante en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE que impacta el Clima Organizacional	Liderazgo predominante en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE que impacta el clima organizacional	Es el mecanismo de toma de decisiones que usan las Gerencias y que impacta el Clima Organizacional	Liderazgo
Identificar la influencia que tiene el estilo de liderazgo para el Clima Organizacional presentado en la Gerencia de las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE	Influencia que tiene el estilo de liderazgo para el Clima Organizacional	Es la preponderancia que tiene el liderazgo para el Clima Organizacional	Clima Organizacional y Liderazgo

Fuente: Quijano (2014)

Cuadro No.3 Definición Operacional de las Variables

Objetivo General: Diagnosticar el Clima Organizacional a partir del estilo de liderazgo predominante en BANCARIBE de la Sede Central ubicada en el Centro Empresarial Galipán, Municipio Chacao.				
VARIABLES	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**ÍTEMS**	**TÉCNICA/ INSTRUMENTO**
Clima Organizacional presente en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE	Clima Organizacional	- Liderazgo - Estructura - Responsabilidad - Recompensa - Relaciones Laborales - Cooperación - Manejo Conflictos - Identidad	1 y 2 3 y 4 5 6 y 7 8 y9 10 11 12, 13 y 14	Encuesta/ Cuestionario
Liderazgo predominante en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE que impacta el clima organizacional	Liderazgo	-Autocrático -Democrático -Liberal -Carismático -Orientado a Tareas -Orientado a los Empleados	15, 16, 17 y 18 19, 20 y 21 22, 23y 24 25, 26, 27 y 28 29, 30, 31 y 32 33, 34 y 35	Encuesta/ Cuestionario
Influencia que tiene el estilo de liderazgo para el Clima Organizacional	Clima Organizacional y Liderazgo	-Comunicación -Motivación -Rendimiento -Toma de Decisiones -Proceso de Influencia -Satisfacción	36 y 37 38 39 y 40 41 42 43	Encuesta/ Cuestionario

Fuente: Quijano (2014)

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Una vez que se ha realizado el cuadro operacional de las variables y el cuestionario que da respuesta a cada ítem de las variables estudiadas, es necesario someterlos a validación. Es decir, se les presenta el cuestionario y el cuadro operacional a tres especialistas que dominen el tema en estudio y un experto en metodología de la investigación. Estos evalúan claridad, congruencia, redacción y adecuación del instrumento. (Ver Anexo II del formato de validación). Al respecto, cabe destacar a Hernández, Fernández y Baptista (2006), quienes expresan que,

> Una vez que se haya diseñado el cuestionario, éste debe ser sometido a un grupo de personas para efectuar una prueba. En una primera confección, es posible que se acierte con aspectos semánticos en las preguntas. Es decir, la redacción del cuestionario puede no ser del todo correcta o que no se comprenda bien. Es posible, también, que algunas preguntas importantes no se hayan incluido, o no estén bien matizadas, o que haya un exceso de preguntas y algunas no sean significativas. (p.218)

Hernández, Fernández y Baptista (2006), mencionan que "la validez del contenido de un instrumento se obtiene mediante las opiniones de expertos y a asegurarse que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés.". (p.442). La validez del instrumento de recolección de datos de esta investigación se realizó a través de la participación de tres expertos, dos Especialistas en el área de Recursos Humanos y uno en el área Metodológica.

En el caso de la confiabilidad, se menciona, igualmente, a Hernández, Fernández y Baptista (Ob.Cit.), quienes indican que "la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales." (p.277). Para esta investigación, la confiabilidad se medió aplicando el método de

Correlación Pearson. Hernández, Fernández y Batista (Ob.Cit.), indican que “Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón”. (p.453). Las dos variables medidas en este trabajo fueron Clima Organizacional y Liderazgo. Se destaca que el coeficiente de correlación de Pearson puede variar de -1,00 a +1,00; donde, +/-0,50 se considera una correlación media o aceptable.

Para calcular la confiabilidad se debió aplicar una prueba piloto a un grupo de sujetos con características similares a la muestra y basándose en estos datos se efectuó la operación matemática. En este sentido, la prueba piloto es un instrumento de medición que permite obtener datos, aspectos, ideas e informaciones necesarias para determinar la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos.

La prueba piloto consistió en diez encuestas realizadas a los empleados de otro departamento distintos al de Capital Humano y al de Tecnología. Posteriormente, se tabularon los datos y así se procedió al cálculo del método de Pearson. La fórmula utilizada se muestra a continuación. El resultado de dicho método fue favorable, dando una correlación positiva de 0,53. (Ver Anexo III).

$$r = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Procedimiento de Obtención de los Datos

A fin de obtener los datos requeridos para darle respuesta a los objetivos planteados se aplicó el cuestionario diseñado por medio de una encuesta a las 36 personas de la Gerencia de Capital Humano y a las 12 de la Gerencia de Tecnología. Se procedió a suministrar el formato del cuestionario a fin de que dieran respuesta escrita a la selección que les fuera apropiada al mejor criterio propio. Para procesar los datos recolectados se definieron como medir los indicadores, los cuales se midieron a través del puntaje directo que se obtuvo de las respuestas de cada ítem, por parte de las personas que fueron sometidas a evaluación.

Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos

Una vez aplicado el cuestionario, se hizo un análisis de los resultados e interpretación de los mismos, a fin de diagnosticar el Clima Organizacional a partir del estilo de liderazgo predominante en BANCARIBE de la Sede Central ubicada en el Centro Empresarial Galipán, Municipio Chacao. Las técnicas de procesamiento de datos según Castro (2001) "Son las diferentes operaciones que se pueden realizar con los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección" (p. 70). En este sentido, se hizo un registro, tabulación y análisis de los resultados. Se calculó la frecuencia absoluta y relativa para cada uno de los indicadores comprendidos en las variables. Dado que para la obtención de los datos se utilizó el modelo de cuestionario de la escala de Likert, se permite realizar la tendencia para cada uno de los aspectos considerados del Clima Organizacional y del Liderazgo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados corresponde a incluir la información obtenida en el cuestionario para darle solución a los objetivos de la investigación. En este caso, se incluyen los resultados recogidos de la información que suministraron los empleados de la Gerencia de Capital Humano y de Tecnología. Los mismos están representados en cuadros donde se indican los valores absolutos y los relativos para cada uno de los ítems considerados, con el correspondiente gráfico y análisis. Dado que, cuando se aplica un cuestionario utilizando la escala de Likert, se facilita la elaboración de la tendencia en función de la información obtenida, la misma se ha incluido.

Cuadro No. 4
Género

Género	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Femenino	21	56
Masculino	27	44
Total	48	100

Gráfico No.1 Género

Se aprecia que la composición de la muestra es similar en cuanto al género, lo cual permite una participación homogénea en la búsqueda de la información para el diagnóstico del Clima Organizacional.

Cuadro No. 5
Nivel de Instrucción

Nivel de Instrucción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
TSU	24	50
Pregrado	20	42
Postgrado	4	8
Total	48	100

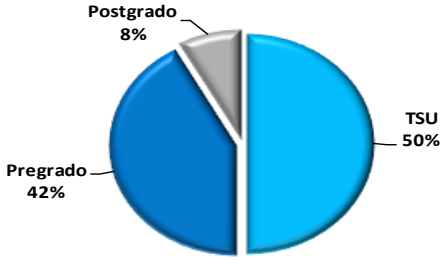

Gráfico No.2 Nivel de Instrucción

El nivel de instrucción se refleja en un mayor porcentaje a los Técnicos Superiores Universitarios, seguidos por los que tienen educación de pregrado y de postgrado.

Cuadro No. 6
Años de Servicio

Años de Servicio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
0-5	23	48
6-10	14	29
11-15	6	13
Más de 15	5	10
Total	48	100

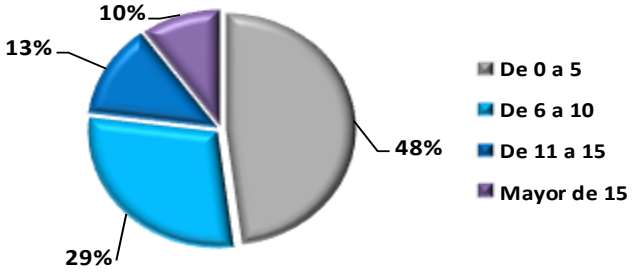

Gráfico No.3 Nivel de Instrucción

En cuanto a los años de servicios el mayor porcentaje se ubica en los que tienen entre 0 a 5 años, seguido por los que tienen entre 6-10; el resto se ubica entre 11 y 15 años, y más de 15.

Variable Clima Organizacional

Cuadro No.7
Clima Organizacional
(Frecuencia Absoluta)

Ítems	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	Total
1. Los líderes establecen el rumbo de la Institución con visión de futuro		9	22	17		48
2. Los líderes de un grupo de trabajo tiene influencia en las expectativas de los miembros		9	22	17		48
3. El trabajo es demasiado jerárquico	22	12	14			48
4. Existen aspectos formales de la organización para el diseño de las tareas y del trabajo	22	12	14			48
5. Existe responsabilidad por parte de todos los empleados	20	16	12			48
6. Recibe la recompensa justa del trabajo realizado		17	23	8		48
7. Los líderes controlan las recompensas por el trabajo		17	23	8		48
8. Se promueven las relaciones laborales entre los gerentes y los subordinados inmediatos		11	12	25		48
9. Aprecia un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales		11	12	25		48
10. Aprecia la existencia de un espíritu de colaboración de parte de los directivos y de otros empleados		10	25	13		48
11. Acepta las opiniones discrepantes y no teme enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan	5	25	18			48
12. Siente que pertenece a la Institución BANCARIBE	15	33				48
13. Considera que la Institución es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo	15	33				48
14. Tiene la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	15	33				48

(5) = Siempre
(4) = La mayoría de las veces Sí
(3) = Algunas veces Sí, Algunas veces No
(2) = La mayoría de las veces No
(1) = Nunca

Fuente: Elaborado por el Autor (2014)

Cuadro No.8
Clima Organizacional
(Frecuencia Relativa- %)

Ítems	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	Total
1. Los líderes establecen el rumbo de la Institución con visión de futuro		19	46	35		100
2. Los líderes de un grupo de trabajo tiene influencia en las expectativas de los miembros		19	46	35		100
3. El trabajo es demasiado jerárquico	46	25	29			100
4. Existen aspectos formales de la organización para el diseño de las tareas y del trabajo	46	25	29			100
5. Existe responsabilidad por parte de todos los empleados	42	33	25			100
6. Recibe la recompensa justa del trabajo realizado		35	48	17		100
7. Los líderes controlan las recompensas por el trabajo		35	48	17		100
8. Se promueven las relaciones laborales entre los gerentes y los subordinados inmediatos		23	25	52		
9. Aprecia un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales		23	25	52		100
10. Aprecia la existencia de un espíritu de colaboración de parte de los directivos y de otros empleados		21	52	27		100
11. Acepta las opiniones discrepantes y no teme enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan	10	52	38			100
12. Siente que pertenece a la Institución BANCARIBE	31	69				100
13. Considera que la Institución es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo	31	69				100
14. Tiene la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	31	69				100

(5) = Siempre
(4) = La mayoría de las veces Sí
(3) = Algunas veces Sí, Algunas veces No
(2) = La mayoría de las veces No
(1) = Nunca

Fuente: Elaborado por el Autor (2014)

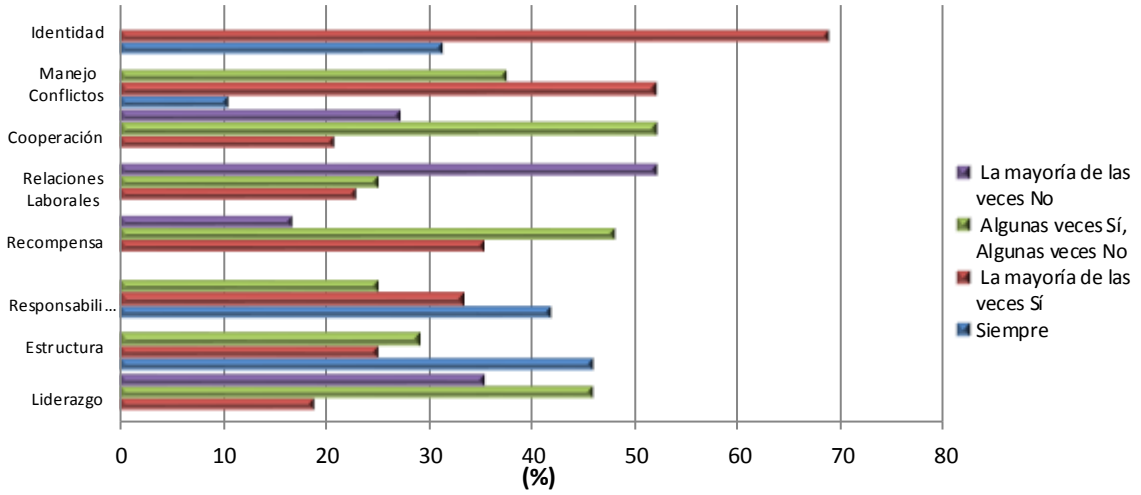

Gráfico No.4 Descripción del Clima Organizacional

Dentro de los aspectos considerados para describir la situación del Clima Organizacional presente en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE, se englobaron los indicadores referidos a liderazgo, estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones laborales, cooperación, manejo de conflictos e identidad. Se encontró que existe una tendencia hacia valorar de estos indicadores, a partir de la escala considerada, como que la mayoría de las veces sí se presentan para los empleados, y algunas veces sí y otras veces No, tal como se aprecia en el Cuadro No.9.

Como aspecto importante se destaca que, el trabajo es demasiado jerárquico dentro de la Institución; además, existen aspectos formales de la organización para el diseño de las tareas y del trabajo; todo ello, a pesar de que existe responsabilidad por parte de los empleados. En cuanto a la recompensa que reciben del trabajo realizado, el personal encuestado manifestó que algunas veces se da y otras no, al igual que la existencia de un espíritu de colaboración de parte de los directivos y de otros empleados.

Por otra parte, se encontró que el personal siempre acepta las opiniones discrepantes y no teme enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan; siente también, que siempre pertenecen a la Institución BANCARIBE y que consideran a la Institución como un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Cuadro No.9
Clima Organizacional
(Tendencia)

Indicadores	**(5)**	**(4)**	**(3)**	**(2)**	**(1)**	**Tendencia**	**Valor entre muestra estudiada**
Liderazgo	0	36	66	34		136	3
Estructura	110	48	42	0		200	4
Responsabilidad	100	64	36	0		200	4
Recompensa	0	68	69	16		153	3
Relaciones Laborales	0	44	36	50		130	3
Cooperación	0	40	75	26		141	3
Manejo Conflictos	25	100	54	0		179	4
Identidad	75	132	0	0		207	4

(5) = Siempre
(4) = La mayoría de las veces Sí
(3) = Algunas veces Sí, Algunas veces No
(2) = La mayoría de las veces No
(1) = Nunca

Fuente: Elaborado por el Autor (2014)

Variable Liderazgo

Cuadro No.10
Liderazgo
(Frecuencia Absoluta)

Ítems	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	Total
15. Los líderes deciden sin tomar en consideración las opiniones o conocimientos de las personas que están bajo la responsabilidad	15	24	9			48
16. Los líderes imponen la voluntad a pesar de la resistencia	15	24	9			48
17. Los líderes imponen las tareas y esperan cumplimiento	15	24	9			48
18. Los líderes promueven premios por los resultados	15	24	9			48
19. Los líderes usan la participación y el intercambio de opiniones para el proceso de la toma de decisiones			22	26		48
20. Los líderes influyen para trabajar en equipo y así llegar al cumplimiento de los objetivos			22	26		48
21. Los líderes buscan tener seguidores y aliados de buena voluntad			22	26		48
22. Existe acción mutua entre los líderes y los subordinados				32	16	48
23. Existen confianza, credibilidad e iniciativa del equipo de trabajo				32	16	48
24. Los líderes permiten total libertad del grupo para tomar decisiones y su intervención es mínima				32	16	48
25. Los líderes comunican expectativas elevadas			25	23		48
26. Los líderes sienten la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, manifestando entusiasmo y emoción			25	23		48
27. Los líderes aclaran y declaran la visión en términos comprensibles para otros			25	23		48
28. El comportamiento de los líderes impacta el desempeño de los subordinados			25	23		48
29. Los líderes son estrictamente preocupados por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos			28	20		48
30. Los líderes plantean y establecen la manera de realizar el trabajo siguiendo normas y reglamentos			28	20		48
31. Los líderes asignan responsabilidad por las tareas a cada subordinado, según los métodos establecidos y los recursos disponibles			28	20		48
32. Los líderes definen con claridad los estándares de trabajo			28	20		48
33. Los líderes se preocupan por los aspectos humanos de los subordinados, hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí				28	20	48
34. Los líderes actúan como apoyo y retaguardia de los subordinados.				28	20	48
35. Los líderes son sensibles en cuanto a las necesidades, se preocupan más por las metas y objetivos que por los métodos, aunque sin descuidar el desempeño esperado				28	20	48

Fuente: Elaborado por el Autor (2014)

Cuadro No.11
Liderazgo
(Frecuencia Relativa-%)

Ítems	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	Total
15. Los líderes deciden sin tomar en consideración las opiniones o conocimientos de las personas que están bajo la responsabilidad	31	50	19			100
16. Los líderes imponen la voluntad a pesar de la resistencia	31	50	19			100
17. Los líderes imponen las tareas y esperan cumplimiento	31	50	19			100
18. Los líderes promueven premios por los resultados	31	50	19			100
19. Los líderes usan la participación y el intercambio de opiniones para el proceso de la toma de decisiones			46	54		100
20. Los líderes influyen para trabajar en equipo y así llegar al cumplimiento de los objetivos			46	54		100
21. Los líderes buscan tener seguidores y aliados de buena voluntad			46	54		100
22. Existe acción mutua entre los líderes y los subordinados				67	33	100
23. Existen confianza, credibilidad e iniciativa del equipo de trabajo				67	33	100
24. Los líderes permiten total libertad del grupo para tomar decisiones y su intervención es mínima				67	33	100
25. Los líderes comunican expectativas elevadas			52	48		100
26. Los líderes sienten la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, manifestando entusiasmo y emoción			52	48		100
27. Los líderes aclaran y declaran la visión en términos comprensibles para otros			52	48		100
28. El comportamiento de los líderes impacta el desempeño de los subordinados			52	48		100
29. Los líderes son estrictamente preocupados por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos			58	42		100
30. Los líderes plantean y establecen la manera de realizar el trabajo siguiendo normas y reglamentos			58	42		100
31. Los líderes asignan responsabilidad por las tareas a cada subordinado, según los métodos establecidos y los recursos disponibles			58	42		100
32. Los líderes definen con claridad los estándares de trabajo			58	42		100
33. Los líderes se preocupan por los aspectos humanos de los subordinados, hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí				58	42	100
34. Los líderes actúan como apoyo y retaguardia de los subordinados.				58	42	100
35. Los líderes son sensibles en cuanto a las necesidades, se preocupan más por las metas y objetivos que por los métodos, aunque sin descuidar el desempeño esperado				58	42	100

Fuente: Elaborado por el Autor (2014)

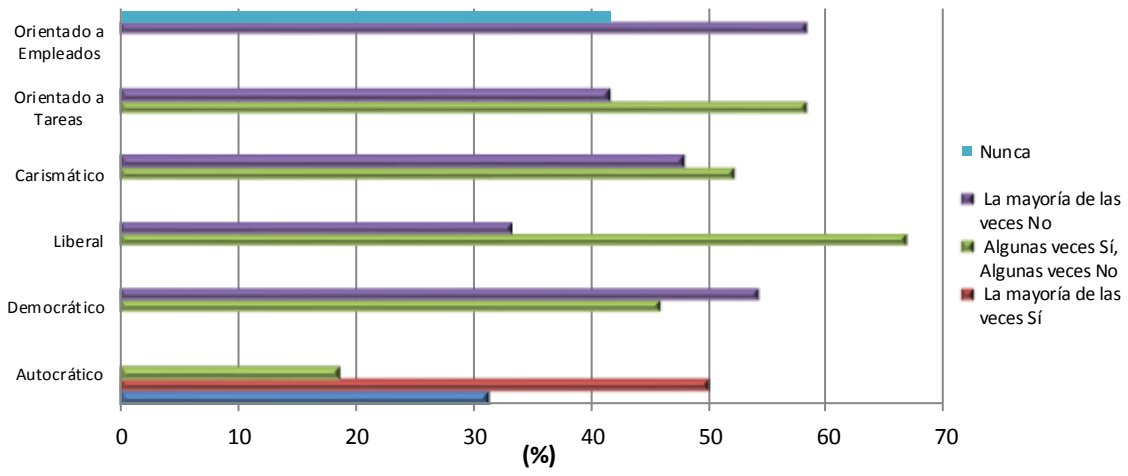

Gráfico No.5 Liderazgo predominante

En cuanto a la determinación del estilo de liderazgo predominante en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE que impacta el Clima organizacional, se puede observar que prevalece el autocrático, para el cual la mayoría de los empleados respondió en un 50% que la mayoría de las veces está presente y con un 31% que siempre se manifiesta y el 19% algunas veces sí. Estos resultados se obtuvieron de las respuestas dadas en los ítems para la consideración del liderazgo predominante, donde se destaca que los líderes deciden sin tomar en consideración las opiniones o conocimientos de las personas que están bajo la responsabilidad, imponiendo la voluntad a pesar de la resistencia; es decir imponen las tareas y esperan cumplimiento.

En el cuadro No. 12 se observa que el estilo de liderazgo autocrático muestra una tendencia con el valor 4, que se refiere a que la mayoría de las veces éste se manifiesta dentro de la Institución Bancaria. Le sigue con un valor de 3, los estilos liberal, carismático y el orientado a las tareas. También se destaca que los estilos democrático y orientado a los empleados muestran una tendencia de que la mayoría de las veces no se manifiesta.

Cuadro No.12
Liderazgo
(Tendencia)

Indicadores	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	Tendencia	Valor entre muestra estudiada
Autocrático	75	96	27	0	0	198	4
Democrático	0	0	66	52	0	118	2
Liberal	0	0	96	32	0	128	3
Carismático	0	0	75	46	0	121	3
Orientado a Tareas	0	0	84	40	0	124	3
Orientado a Empleados	0	0	0	56	40	96	2

Fuente: Elaborado por el Autor (2014)

(5) = Siempre
(4) = La mayoría de las veces Sí
(3) = Algunas veces Sí, Algunas veces No
(2) = La mayoría de las veces No
(1) = Nunca

Clima Organizacional y Liderazgo

Cuadro No.13
Clima Organizacional y Liderazgo
(Frecuencia Absoluta)

Ítems	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	Total
36. Los líderes dan instrucciones y toman medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.		12	36			48
37. Los líderes indican los objetivos claramente		12	36			48
38. Los líderes muestran una fuente motivadora y comprende las necesidades de los seguidores.			28	20		48
39. Se siente temido por el grupo y sólo trabaja cuando el líder está presente		19	29			48
40. El grupo de trabajo presenta señales de presión, frustración y agresividad.		19	29			48
41. Los líderes toman las decisiones, define y fija las directrices sin ninguna participación del grupo.	16	32				48
42. Los líderes influencian a los empleados en el proceso para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo		12	18	18		48
43.Siente satisfacción laboral		14	34			48

Fuente: Elaborado por el Autor (2014)

Cuadro No.14
Clima Organizacional y Liderazgo
(Frecuencia Relativa-%)

Ítems	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	Total
36. Los líderes dan órdenes y toman medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.		25	75			100
37. Los líderes indican los objetivos claramente		25	75			100
38. Los líderes muestran una fuente motivadora y comprende las necesidades de los seguidores.			58	42		100
39. Se siente temido por el grupo y sólo trabaja cuando el líder está presente		40	60			100
40. El grupo de trabajo presenta señales de presión, frustración y agresividad.		40	60			100
41. Los líderes toman las decisiones, definen y fijan las directrices sin ninguna participación del grupo.	33	67				100
42. Los líderes influencian a los empleados en el proceso para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo		25	38	38		100
43.Siente satisfacción laboral		29	71			100

Fuente: Elaborado por el Autor (2014)

(5) = Siempre
(4) = La mayoría de las veces Sí
(3) = Algunas veces Sí, Algunas veces No
(2) = La mayoría de las veces No
(1) = Nunca

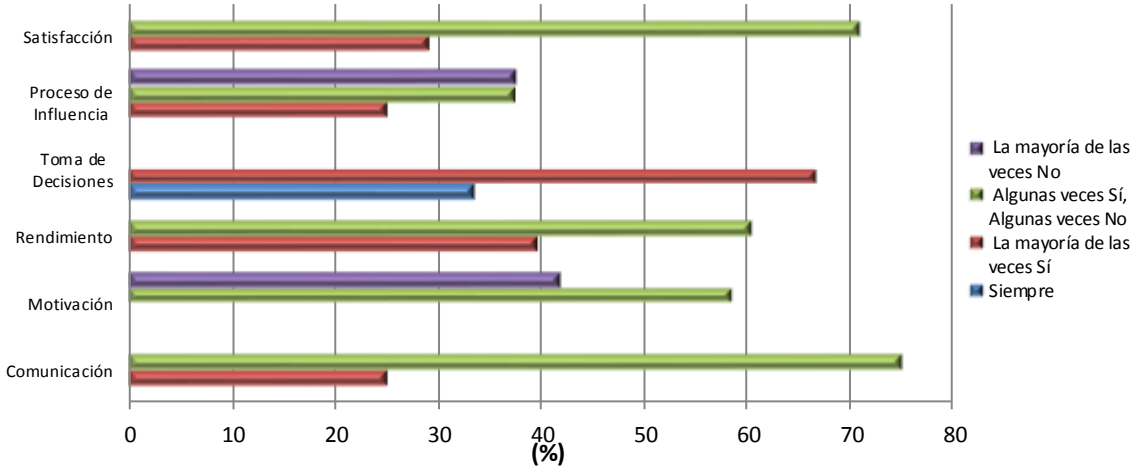

Gráfico No.6 Influencia del Estilo de Liderazgo en el Clima Organizacional

En lo referido a la identificación de la influencia que tiene el estilo de liderazgo para el Clima organizacional presentado en la Gerencia de las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE, se destaca que la toma de decisiones muestra una tendencia con un valor de 4; es decir, se da la mayoría de las veces, tal como se aprecia en el Cuadro No.15. Para este indicador se consideró el ítem de que los líderes toman las decisiones, definen y fijan las directrices sin ninguna participación del grupo, el cual obtuvo un 67%. El resto de los indicadores, tales como comunicación, motivación, rendimiento, proceso de influencia y satisfacción laboral mostraron una tendencia con un valor de 3; es decir, se presentan algunas veces.

Para estos últimos indicadores el valor se obtuvo por medio de los ítems representados en que los líderes dan órdenes y toman medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo, donde se obtuvo un 75% como la mayoría de las veces sí; También los líderes muestran una fuente motivadora y comprende las necesidades de los seguidores, cuyo resultado fue de un 58% para algunas veces sí y de un 42% para la mayoría de las veces no. En cuanto a si las personas se sienten temidas por el grupo y sólo trabaja cuando el líder está presente y que el grupo de trabajo presenta señales de presión, frustración y agresividad, los empleados indicaron con un 60% que algunas veces sí y un 40%, indicó que la mayorías de las veces sí.

En cuanto al proceso de influencia que ejercen los líderes para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, el 25% indicó que la mayoría de las veces sí y el 38% indicó que a veces sí, y la mayoría de las veces no, para cada una de estas dos opciones. La satisfacción laboral resulto en un 71% como algunas veces sí y un 29% la mayoría de las veces sí.

Cuadro No.15
Clima Organizacional y Liderazgo
(Tendencia)

Indicadores	**(5)**	**(4)**	**(3)**	**(2)**	**(1)**	**Tendencia**	**Valor entre muestra estudiada**
Comunicación		48	108			156	3
Motivación			84	40		124	3
Rendimiento		76	87			163	3
Toma de Decisiones	80	128	0			208	4
Proceso de Influencia		48	54	36		138	3
Satisfacción		56	102			158	3

Fuente: Elaborado por el Autor (2014)

(5) = Siempre
(4) = La mayoría de las veces Sí
(3) = Algunas veces Sí, Algunas veces No
(2) = La mayoría de las veces No
(1) = Nunca

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A fin de describir la situación del Clima Organizacional presente en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE, se consideraron aspectos como liderazgo, estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones laborales, cooperación, manejo de conflictos e identidad. Se conoce que, cuando se trata el concepto del clima organizacional, las conductas y las actitudes de los empleados se ven influidas más allá de la disposición y la habilidad personal; se refiere, entonces, al comportamiento generado por la organización y el contexto social determinado. El mismo puede ser entendido como las percepciones compartidas que los integrantes de la empresa desarrollan con relación en las políticas, prácticas y procedimientos de toda índole.

De igual manera, el Clima Organizacional es un fenómeno influyente que se proyecta entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización y productividad, y la satisfacción laboral que se genere. De esta forma, se consideran la conducta de las personas, las estrategias de liderazgo y los mecanismos organizacionales relativos a la estructura, normas y procedimientos en la organización.

En el caso de esta investigación se diagnosticó el Clima Organizacional presente en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología utilizando el Modelo de Likert, el cual considera dimensiones que miden el mismo. Con base en los resultados se apreció que existe una tendencia hacia valorar los indicadores como liderazgo, estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones laborales, cooperación, manejo de conflictos e identidad, como que la mayoría de las veces sí se presentan para los empleados, y algunas veces sí y otras veces No.

En lo referido al aspecto liderazgo, los resultados demuestran que el trabajo es demasiado jerárquico dentro de la Institución; además, existen aspectos formales de la organización para el diseño de las tareas y del trabajo; todo ello, a pesar de que existe responsabilidad por parte de los empleados. En cuanto a la recompensa que reciben del trabajo realizado, el personal encuestado manifestó que algunas veces se da y otras no, al igual que la existencia de un espíritu de colaboración de parte de los directivos y de otros empleados.

Por otra parte, se encontró que el personal siempre acepta las opiniones discrepantes y no teme enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan; siente también, que siempre pertenecen a la Institución BANCARIBE y que consideran a la Institución como un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

En cuanto a la determinación del estilo de liderazgo predominante en las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE que impacta el Clima organizacional, se puede observar que prevalece el autocrático, para el cual la mitad de los empleados respondió en un 50% que la mayoría de las veces está presente y con un 31% que siempre se manifiesta y un 19% algunas veces sí. Se destaca que cuando se da un liderazgo autocrático, el líder toma las decisiones, define y fija las directrices sin ninguna participación del grupo; también es temido por el grupo, que sólo trabaja cuando él está presente; el grupo de trabajo presenta señales de presión, frustración y agresividad; el líder da órdenes y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo. En general, tiene una actitud dominadora.

Esta situación se observó en la investigación, donde se destaca que los líderes deciden sin tomar en consideración las opiniones o conocimientos de las personas que están bajo la responsabilidad, imponiendo la voluntad a pesar de la resistencia; es decir imponen las tareas y esperan cumplimiento.

Sin embargo, se estimó una tendencia donde se obtuvo el valor de 3 para los estilos liberal, carismático y el orientado a las tareas, donde algunas veces sí se manifiesta. También se destaca que los estilos democrático y orientado a los empleados muestran una tendencia de que la mayoría de las veces no se manifiesta con el valor 2.

En el estilo liberal, si el grupo solicita al líder información y orientación en la programación de trabajos es cuando éste participa; además, los grupos sometidos al liderazgo liberal presentan fuertes señales de individualismo, insatisfacción, poco respeto hacia el líder y

no tienen un buen desempeño en la cantidad de trabajo ni en la calidad del mismo, y el líder actúa sólo cuando es solicitado y asume un comportamiento como miembro del grupo.

En cuanto al liderazgo carismático, se menciona que los líderes sienten la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, manifestando entusiasmo y emoción, y el comportamiento de los líderes impacta el desempeño de los subordinados.

El otro liderazgo observado es el estilo orientado a las tareas, el cual se caracterizó porque los líderes son estrictamente preocupados por la ejecución de la tarea y por los resultados inmediatos, y asignan responsabilidad por las tareas a cada subordinado, según los métodos establecidos y los recursos disponibles, donde se mencionó que éste se manifiesta algunas veces. También, se destaca que este tipo de liderazgo provoca insatisfacción, rotación de personal, ausentismo elevado, quejas frecuentes y reducción del ritmo de trabajo; los resultados en la organización son de baja eficiencia.

En concordancia con los resultados, se destaca que la toma de decisiones tiene una participación importante en la influencia que tiene el estilo de liderazgo para el Clima organizacional presentado en la Gerencia de las Gerencias de Capital Humano y de Tecnología de BANCARIBE, dado que los líderes, la mayoría de las veces toman las decisiones, definen y fijan las directrices sin ninguna participación del grupo. Los indicadores referidos a comunicación, motivación, rendimiento, proceso de influencia y satisfacción laboral mostraron una tendencia con un valor de 3; es decir, se presentan algunas veces.

En cuanto al proceso de influencia que ejercen los líderes para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, el 25% indicó que la mayoría de las veces sí y el 38% indicó que a veces sí, y la mayoría de las veces no, para cada una de estas dos opciones. La satisfacción laboral resultó en un 71% como algunas veces sí y un 29% la mayoría de las veces sí, a pesar de que cuando hay presencia de un clima autoritario o liberal existe insatisfacción.

También, es importante destacar que, las dos funciones del líder, la relativa a las tareas y la de mantener el grupo, se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, a fin de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Se le da más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal. Mientras que los gerentes

que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos.

Recomendaciones

Basado en los resultados y conclusiones expuestas, es conveniente recomendarle a la Institución Financiera BANCARIBE:

- ✓ Promover la capacitación y desarrollo en el personal como mecanismo de motivación que conlleve un compromiso laboral con la organización, con lo cual se aprovecha la situación presente en cuanto a la identidad que tienen los empleados con la institución, la cual resultó favorablemente.
- ✓ Identificar mecanismos de recompensa salarial que permitan incentivar al personal hacia el desarrollo de las actividades.
- ✓ Impulsar un liderazgo democrático, acompañado de un estilo liberal y carismático.
- ✓ Estimular charlas y eventos que permitan la participación tanto de los líderes como de los sub-ordinados.
- ✓ Promover la importancia tanto del trabajo como las relaciones laborales.
- ✓ Asignar las responsabilidades de acuerdo a las necesidades de la Institución a partir del trabajo en equipo.

También es pertinente mencionar la conveniencia de que los empleados se integren como equipo y se favorezcan las relaciones interpersonales, dado que esto permite aligerar cualquier responsabilidad laboral mayor que se pueda dar. Es decir, que se logre la integración entre los mismos líderes y los grupos de trabajo a fin de conllevar el logro de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, Fidias (2006) *El Proyecto de Investigación*. Quinta Edición. Caracas Venezuela Editorial: Episteme.

Balestrini, Miriam (2006) *Como se elabora el proyecto de investigación*. Séptima Edición. Caracas. BL Consultores.

Bancaribe (2012). *Auditoria de Gestión*. Caracas. Ediciones Bancaribe

Bancaribe (2014) Información disponible en http://www.bancaribe.com.ve/informacion-vital/la-institucion/marco-filosofico Consulta Enero, 2013.

Bateman T. y Scott S. (2005) *Administración un Nuevo Panorama Competitivo*. México. Editorial Mc Graw Hill.

Bennis, W., & Nannus, B. (1985) *Líderes. Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz*. Colombia. Editorial Norma.

Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1985). *El Nuevo Grid Gerencial* (Trad. J. Asain). México, DF. Editorial Diana.

Brunet, Luc (2002) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México. Editorial Trillas.

Hitt, M., Black, S y Porter; L. (2006) *Administración.* Novena Edición. México. Editorial Pearson Educación.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1995) *Personas y Organizaciones*. Tercera Edición. San Francisco. Editorial CA: Jossey Bass.

Castro, F. (2001). *El Proyecto de investigación y su esquema de elaboración.* Primera Edición. Caracas: Editorial Uyapar, S.R.L.

Chiang, Margarita; Martín, María y Núñez, Antonio (2010) *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. Editorial Servicios Editoriales, S.L.

Chiavenato, Idalberto (2002) *Administración de Recursos Humanos*. Cuarta Edición. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

Goncalves, Alexis (2000). *Dimensiones del Clima Organizacional*. [Documento en Línea]. Madrid: Disponible en: http://www.calidad.org/articles/ dec97/2dec97.html, [Consulta 2014, Febrero 1].

Echezuria, A., y Rivas, A. (2001) *Estudio del Clima Organizacional en la Unidad de Recursos Humanos en una muestra de Organismos Públicos y Empresas Privadas*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Finzel, Hans (2002). *Los líderes. Sus 10 errores más comunes*. Tercera. Edición. México. Editorial Las Américas, A.C.

Gibson, Ivancevich (1999) *Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos*. México. McGraw-Hill. Bogotá.

Gordon, J. (2000) *Comportamiento Organizacional.* México. Editorial Prentice Hall.

Hernández S., Fernández C. Y Baptista L. (2006) *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México. McGraw-Hill, Interamericana de México, S.A. de C.V.

Hughes, R., Ginnett, R., Curphy, G. (2007) *Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. Quinta Edición. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Hurtado de Barrera, Jaqueline (2005) *Como formular Objetivos de Investigación*. Caracas: Fundacion Sypal.

Johnson, G. y Scholes K (2002) *Dirección Estratégica*. México. Editorial Prentice Hall.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración*. Una perspectiva global. Doceava Edición. Mexico. Editorial McGraw Hill.

Kotter, John P. (2004) *Qué hacen los líderes*. Segunda Edición. España. Ediciones Gestión 2000.

Likert, Rensis (1961). *New Patterns of Management*. Estados Unidos. Editorial Mc Graw Hill.

Marchant, L. (2005) *Estudio descriptivo de la influencia del Clima Organizacional sobre las personas y el trabajo*. Tesis de Magister. Chile. Universidad de Valparaíso.

Patlán Perez, Juana, Martínez Torres, Edgar y Hernández Hernández, Rosalía (2012). Revista Internacional de Administración y Finanzas: *El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral.* Volumen 5, Número 5. 2012.

Palomino, Jorge, Espinoza, José y Arellano Manuel (2013). Revista Internacional de Administración y Finanzas: *Clima Laboral*. Volumen 6. Número 6. 2013

Ramírez, Tulio (2000) *Como hacer un proyecto de Investigación*. Cuarta Edición. Caracas. Editorial Panapo.

Rodríguez, I. (2010) *Diagnóstico Organizacional*. Sexta Edición. Chile. Alfa Omega Grupo Editor S. A.

Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional.* Octava Edición. México. Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M (2005) *Administración.* Octava Edición. México. Editorial Prentice Hall.

Sabino, Carlos (2000) *El Proceso de Investigación*. Tercera Edición. Caracas. Editorial Panapo.

Sandoval Caraveo, María del Carmen 2004) Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional, Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Año 10, Nº 27, México, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Información disponible en http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/index.html#. (Consulta Enero, [2014]

Senge, Peter (1999) *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Barcelona: Editorial Granica (Grupo Editorial Norma), Colección Management y contexto.

Stoner, F.; Freeman, E. y Gilbert, D. (2005) *Administración*. México. Prentice Hall Interamericana.

Stringer, R. (2002) *Clima Organizacional*. Primera Edición. New Jersey. Editorial Prentice Hall.

Tamayo y Tamayo, M. (2007) *El proceso de Investigación Científica.* Segunda Edición. México. Editorial Limusa.

Toro A., Fernando (2009) *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana*. Editorial CINCEL.

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) (2007) *Instructivo para la Presentación del Proyecto de Trabajo de Grado*. Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Cuarta Edición. Caracas. Editorial FEDUPEL.

Universidad Santa María (2012) *Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado*. Caracas. Fondo Editorial U.S.M.

Yulk, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Quinta Edición. New Jersey: Prentice-Hall.

TESIS DE GRADO

Cannizzo Delgado, Luis Alberto y Del Moral Zobel, Juan Pablo (2006) *Relación entre el Liderazgo según Kouzes y Posner y el Clima Organizacional en una empresa de consumo masivo.* Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Da Silva Pestana, Joselyn Josefina y Rodríguez Pita, Fátima Susana (2010) *Relación entre Liderazgo y Desarrollo de Tareas*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Hernández Rodríguez, Mary Yuset (2010) *Estudio del clima organizacional en la empresa JMC Comunicaciones Integradas, C. A.* Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Mendoza Carrera, Esperanza (2006) *Clima Organizacional de un equipo de trabajo bajo un Liderazgo Rotativo.* Universidad Metropolitana. Caracas.

Quintero Castillo, Aimeé y Rojas Gruner, Johanna (2009) *Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales*". Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

ANEXO I

CUESTIONARIO

El presente cuestionario es para la realización de un Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Agradezco su colaboración en la resolución del mismo la cual servirá para el estudio titulado "Diagnostico del Clima Organizacional a partir del estilo de liderazgo predominante en BANCARIBE de la Sede Central ubicada en el Centro Empresarial Galipán, Municipio Chacao.".
Marque con una "X" su opción en la celda que corresponda.

Género		Nivel de Instrucción			Años de Servicio en la Institución BANCARIBE
F	M	TSU	Pregrado	Postgrado	

A continuación encontrará una serie de afirmaciones y una escala que expresa frecuencia, Siempre (5), La mayoría de las veces Sí (4), Algunas veces Sí, Algunas veces No (3), La mayoría de las veces No (2) y Nunca (1). Para responder, lea cada afirmación y decida la opción que, de acuerdo a su criterio, corresponde. Marque con "X".

Afirmaciones	Siempre	La mayoría de las veces Sí	Algunas veces Sí, Algunas veces No	La mayoría de las veces No	Nunca
1. Los líderes establecen el rumbo de la Institución con visión de futuro					
2. Los líderes de un grupo de trabajo tiene influencia en las expectativas de los miembros					
3. El trabajo es demasiado jerárquico					
4. Existen aspectos formales de la organización para el diseño de las tareas y del trabajo					
5. Existe responsabilidad por parte de todos los empleados					
6. Recibe la recompensa justa del trabajo realizado					
7. Los líderes controlan las recompensas por el trabajo					
8. Se promueven las relaciones laborales entre los gerentes y los subordinados inmediatos					
9. Aprecia un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales					
10. Aprecia la existencia de un espíritu de colaboración de parte de los directivos y de otros empleados					
11. Acepta las opiniones discrepantes y no teme enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan					

12. Siente que pertenece a la Institución BANCARIBE					
13. Considera que la Institución es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo					
14. Tiene la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.					
15. Los líderes deciden sin tomar en consideración las opiniones o conocimientos de las personas que están bajo la responsabilidad					
16. Los líderes imponen la voluntad a pesar de la resistencia					
17. Los líderes imponen las tareas y esperan cumplimiento					
18. Los líderes promueven premios por los resultados					
19. Los líderes usan la participación y el intercambio de opiniones para el proceso de la toma de decisiones					
20. Los líderes influyen para trabajar en equipo y así llegar al cumplimiento de los objetivos					
21. Los líderes buscan tener seguidores y aliados de buena voluntad					
22. Existe acción mutua entre los líderes y los subordinados					
23. Existen confianza, credibilidad e iniciativa del equipo de trabajo					
24. Los líderes permiten total libertad del grupo para tomar decisiones y su intervención es mínima					
25. Los líderes comunican expectativas elevadas					
26. Los líderes sienten la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, manifestando entusiasmo y emoción					
27. Los líderes aclaran y declaran la visión en términos comprensibles para otros					
28. El comportamiento de los líderes impacta el desempeño de los subordinados					
29. Los líderes son estrictamente preocupados por la ejecución de la tarea y por sus resultados inmediatos					
30. Los líderes plantean y establecen la manera de realizar el trabajo siguiendo normas y reglamentos					
31. Los líderes asignan responsabilidad por las tareas a cada subordinado, según los métodos establecidos y los recursos disponibles					
32. Los líderes definen con claridad los estándares de trabajo					
33. Los líderes se preocupan por los aspectos humanos de los subordinados, hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí					
34. Los líderes actúan como apoyo y retaguardia de los subordinados.					
35. Los líderes son sensibles en cuanto a las necesidades, se preocupa más por las metas y objetivos que por los métodos, aunque sin descuidar el nivel de desempeño esperado					
36. Los líderes dan instrucciones y toman medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.					
37. Los líderes indican los objetivos claramente					
38. Los líderes muestran una fuente motivadora y comprende las necesidades de los seguidores.					

39. Se siente temido por el grupo y sólo trabaja cuando el líder está presente					
40. El grupo de trabajo presenta señales de presión, frustración y agresividad.					
41. Los líderes toman las decisiones, definen y fijan las directrices sin ninguna participación del grupo.					
42. Los líderes influencian a los empleados en el proceso para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo					
43.Siente satisfacción laboral					

ANEXO II

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Elaborado por: Raúl, Quijano

Título: **Diagnóstico del Clima Organizacional a partir del estilo de liderazgo predominante en BANCARIBE de la Sede Central ubicada en el Centro Empresarial Galipán, Municipio Chacao**.

Validador: _____

Especialidad: _____

Validez del contenido del instrumento de acuerdo a los siguientes criterios:
Congruencia: El ítems tiene relación con las variables.
Claridad: Existe comprensión en la redacción.
Redacción: Cuida la estructura gramatical.
Adecuación: Los ítems están adecuados a los objetivos de la investigación.

ITEMS	**CONGRUENCIA**		**CLARIDAD**		**REDACCION**		**ADECUACION**	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
2								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
3								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
4								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
5								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
6								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
7								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
8								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
9								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
10								

Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
11								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
12								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
13								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
14								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
15								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
16								
Observaciones:								
17								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
18								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
19								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
20								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
22								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
23								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
24								
Observaciones:								
25								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
26								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
27								
Observaciones:								

	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
28								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
29								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
30								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
31								
Observaciones:								
32								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
33								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
34								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
35								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
36								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
37								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
38								
Observaciones:								
39								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
40								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
41								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
42								
Observaciones:								
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
43								
Observaciones:								

Observaciones:
_____
_____

Yo, _____C.I. _____ certifico que el instrumento sometido a validación cumple con los criterios exigidos para su aplicación.

ANEXO III

CONFIABILIDAD

Càlculo Método de Correlación de Pearson

Encuesta	x	y	xy	x^2	y^2
1	90	85	7650	8100	7225
2	95	90	8550	9025	8100
3	90	85	7650	8100	7225
4	100	95	9500	10000	9025
5	90	95	8550	8100	9025
6	95	90	8550	9025	8100
7	95	90	8550	9025	8100
8	95	90	8550	9025	8100
9	95	95	9025	9025	9025
10	95	95	9025	9025	9025
Total	940	910	85600	88450	82950

$$r = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{(10)(85600) - (940)(910)}{\sqrt{[(10)(88450) - (940)^2][(10)(82950) - (828100)]}}$$

$$r = \frac{(856000) - (855400)}{\sqrt{[(900)(829500 - 828100}}$$

$$r = \frac{600}{\sqrt{(900)(1400)}}$$

$$r = \frac{600}{\sqrt{1260000}}$$

$$r = \frac{600}{1122,50} = 0,53$$