UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

# TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

## LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

**Título:**

**IMPACTO DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS SUPERVISORES SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE SUS COLABORADORES**

**Realizado por:**

**Moros S. Daniela Del Valle.**

**Profesor guía:**

**Lic. Hilda Ruiz.**

## RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la
Calificación de: _____ (  ) puntos.

Nombre: _____Firma: _____
Nombre: _____Firma: _____
Nombre: _____Firma: _____
Caracas,  de  de

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

Trabajo de grado

# IMPACTO DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS SUPERVISORES SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE SUS COLABORADORES

Tesista: Moros Sánchez, Daniela del Valle

Tutor: Lic. Hilda Ruiz

Caracas, 27 de Octubre de 2017

## DEDICATORIAS

A Dios y a San Judas Tadeo, por ser mis guías durante el logro de este reto y en todo momento.

A mis padres y hermanos por su apoyo y cariño, este logro no hubiera sido posible sin ustedes. Los quiero.

## AGRADECIMIENTOS

A la profesora Hilda Ruiz, agradecida y honrada por haber confiado en mi y haberme ayudado, guiado y apoyado hasta la culminación de este reto. Siempre le estaré agradecida.

A mi papá, porque gracias a su esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional logré culminar con éxito mi carrera.

A mi mamá, por ser mi soporte, mi apoyo y enseñarme que soy capaz de lograr lo que me proponga.

A mis hermanos, por su apoyo y cariño durante el desarrollo del proyecto, gracias por creer en mí.

A mis tías, Rosabel y Elizabeth, porque fueron uno de los pilares fundamentales para afrontar y lograr este proyecto.

A toda mi familia, por siempre estar ahí para mi cuando los necesito en todo momento.

A mis amigos, por siempre estar pendientes y apoyarme en todo momento.

A las personas de la organización de Telecomunicaciones, que desinteresadamente se tomaron el tiempo para contribuir con la investigación.

Y a todas las personas que me ayudaron a lograr que esto fuera posible. Gracias!

# ÍNDICE

RESUMEN ..... x
INTRODUCCIÓN ..... 11
CAPÍTULO I ..... 13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 13
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 21
Objetivo General ..... 21
Objetivos Específicos ..... 21
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 21
CAPÍTULO II ..... 22
MARCO TEÓRICO ..... 22
1. Las Organizaciones ..... 22
2. Liderazgo ..... 25
2.1 Teorías del Liderazgo ..... 27
2.1.1 Enfoque de Rasgos ..... 27
2.1.2 Enfoque de Comportamiento ..... 28
2.1.3 Enfoque de Contingencia ..... 29
2.1.4 Teoría Situacional del Liderazgo ..... 30
2.1.5 Teoría X y Y ..... 31
2.1.6 Teoría del Liderazgo de Rango Total ..... 31
3. Clima Organizacional ..... 35
3.1 Definición de Clima Organizacional ..... 36
3.2 Características del Clima Organizacional ..... 36
3.3 Importancia del Clima Organizacional ..... 38
3.4 Teorías del Clima Organizacional ..... 39
3.4.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert ..... 39
3.4.2 Teoría de Litwin y Stringer (1968) ..... 42
3.4.3 Teoría del Clima Organizacional de Stringer (2002) ..... 43
CAPÍTULO III ..... 47
MARCO REFERENCIAL ..... 47
CAPÍTULO IV ..... 49

MARCO METODOLÓGICO .....49
1. Diseño y Tipo de investigación.....49
2. Unidad de Análisis, Población y Muestra .....50
2.1 Unidad de Análisis.....50
2.2 Población y Muestra .....50
3. Definición de variables .....54
3.1. Variable Estilos de Liderazgo.....54
3.2. Variable Clima Organizacional .....57
4. Instrumento de recolección de datos. .....60
4.1 Instrumento para la medición de los Estilos de Liderazgo .....60
4.2 Instrumento para la medición de la Percepción del Clima Organizacional.....63
5. Procedimiento para la recolección de la información y tratamiento de los datos .....65
CAPÍTULO IV .....67
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....67
1. Variables demográficas .....67
1.1 Variables demográficas de los supervisores .....68
1.2 Variables demográficas de los colaboradores .....71
2. Estilos de Liderazgo .....76
2.1 Estadística Descriptiva de la variable Estilos de Liderazgo .....76
2.2 Estadística Descriptiva de la variable Estilos de Liderazgo (Supervisores).....80
2.3 Estadística Descriptiva de la variable Estilos de Liderazgo (Colaboradores) .....84
2.4 Contraste entre las percepciones de los supervisores y los colaboradores .....88
2.5 Percepción de los supervisores por unidad organizativa. .....90
2.6 Percepción de los colaboradores por unidad organizativa.....92
2.7 Contraste entre las percepciones obtenidas por los supervisores y los colaboradores por unidad organizativa. .....93
3. Clima Organizacional.....96
3.1 Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional .....96
3.2 Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional por Unidad Organizativa ..100
3.3 Frecuencias y estadísticos descriptivos por ítems .....102

4. Análisis de la correlación entre los estilos de liderazgo y la percepción del clima organizacional y las variables demográficas.....104
CAPÍTULO V.....110
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....110
CAPÍTULO VI.....114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....114
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....119
ANEXOS.....126
ANEXO A.....127
ANEXO B.....128
ANEXO C.....132
ANEXO D.....136
ANEXO E.....139
ANEXO F.....1411
ANEXO G.....1433

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población y muestra estratificada por unidad organizativa .....53
Tabla 2: Muestra intencional de colaboradores .....53
Tabla 3: Muestra estratificada por unidad organizativa final .....54
Tabla 4: Operacionalización de Variable Estilos de Liderazgo .....57
Tabla 5: Operacionalización de Variable Clima Organizacional .....59
Tabla 6: Respuesta de MLQ 5X Corto .....61
Tabla 7: Respuesta con sentido positivo del instrumento de Stringer (2002) .....63
Tabla 8: Respuesta con sentido negativo del instrumento de Stringer (2002) .....64
Tabla 9: Escala de valoración de correlación entre los Estilos de Liderazgo y la variable Clima Organizacional .....66
Tabla 10: Distribución de frecuencias de género, nivel educativo y edad de los supervisores. 68
Tabla 11: Distribución de frecuencias por género, unidad organizativa y tiempo en la empresa de los Supervisores .....69
Tabla 12: Distribución de frecuencias de género, nivel educativo y edad de los colaboradores .....71
Tabla 13: Distribución de frecuencias de género, unidad organizativa y tiempo en la empresa de los colaboradores .....73
Tabla 14: Liderazgo Transformacional y sus sub-dimensiones .....76
Tabla 15: Liderazgo transaccional y sus sub-dimensiones.....77
Tabla 16: Liderazgo Laissez Faire.....78
Tabla 17: Variables de criterio o resultado y sus sub-dimensiones.....78
Tabla 18: Liderazgo Transformacional y sus sub-dimensiones (Supervisores) .....80
Tabla 19: Liderazgo Transaccional y sus sub-dimensiones (Supervisores) .....81
Tabla 20: Liderazgo Laissez Faire (Supervisores) .....82
Tabla 21: Variables de Criterio o resultado (Supervisores) .....82
Tabla 22: Liderazgo transformacional y sus sub-dimensiones (Colaboradores).....84
Tabla 23: Liderazgo transaccional y sus sub-dimensiones (Colaboradores).....85
Tabla 24: Liderazgo Laissez Faire (Colaboradores).....85

Tabla 25: Variables de criterio o resultado (Colaboradores).....86
Tabla 26: Estadísticos descriptivos para los estilos de liderazgo (Auto-apreciativo y Apreciativo).....88
Tabla 27: Estadísticos descriptivos de los supervisores por unidad organizativa .....90
Tabla 28: Estadísticos descriptivo de los colaboradores por unidad organizativa .....92
Tabla 29: Distribución de la media y desviación típica de los ítems que conforman la variables estilos de liderazgo de los supervisores.....94
Tabla 30: Estadísticos descriptivos de Clima Organizacional por dimensión.....96
Tabla 31: Estadísticos descriptivos de la variable clima organizacional por unidad organizativa .....100
Tabla 32: Frecuencias de los ítems de Clima Organizacional.....102
Tabla 33: Estadísticos descriptivos de Clima Organizacional por ítem .....103
Tabla 34: Matriz de correlación lineal de Pearson y significación bilateral entre la variable Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional .....104
Tabla 35: Matriz de correlación Lineal de Pearson y significaciones bilaterales entre las dimensiones de Estilos de liderazgo y Clima Organizacional.....105
Tabla 36: Matriz de correlación lineal de Pearson y significación bilateral entre las dimensiones de estilos de liderazgo y las variables demográficas. .....107
Tabla 37: Matriz de correlación Lineal de Pearson y significaciones bilaterales entre la variable clima organizacional y las variables demográficas .....108

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Población y muestra estratificada.....52
Gráfico 2: Variables demográficas por Unidad Organizativa de los Supervisores .....70
Gráfico 3: Variables demográficas por Unidad Organizativa de los Colaboradores .....74
Gráfico 4: Medias de las dimensiones de la variable Estilos de Liderazgo .....79
Gráfico 5: Medias de las dimensiones de la variable Estilo de Liderazgo de los supervisores.83
Gráfico 6: Medias de las dimensiones de la variable Estilos de Liderazgo de los colaboradore .....87
Gráfico 7: Medias de las dimensiones de los Estilos de liderazgo.....89
Gráfico 8: Media de los supervisores y colaboradores por unidad organizativa.....93
Gráfico 9: Medias de las dimensiones de Clima Organizacional.....96
Gráfico 10: Medias de las dimensiones de Clima Organizacional por unidad organizativa...101

# RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo determinar cuál es el impacto del estilo de liderazgo de los supervisores, sobre la percepción del clima organizacional de sus colaboradores. Se caracterizó por tener un diseño de investigación no experimental, de tipo transaccional correlacional, por lo que se midió la relación entre ambas variables: Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional. La unidad de análisis de esta investigación estuvo conformada por el personal supervisorio y sus colaboradores adscritos, por lo que la población estuvo constituida por todos los supervisores y sus colaboradores de dicha empresa. Como técnica de muestreo se consideró el probabilístico de tipo estratificado, en donde los estratos estuvieron definidos por las unidades administrativas: Empresas, Mercadeo y Secretaría General; las cuales forman parte de la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio. La información requerida en esta investigación se obtuvo a partir de la aplicación de dos instrumentos tipo cuestionarios: el primero Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) de los autores Bass y Avolio (2000) que midió la presencia de los Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire a través de dos secciones, la primera que fue respondida por los supervisores para que ellos evaluaran su estilo de liderazgo, y la segunda parte fue realizada por los colaboradores, donde los mismos evaluaron el estilo de liderazgo de su supervisor. El segundo instrumento fue el cuestionario de Stringer (2002), el cual fue usado para medir la Percepción del Clima Organizacional y se le aplicó a los colaboradores seleccionados. Los datos que se obtuvieron tras la aplicación de los instrumentos, fueron procesados por el programa SSPS y analizados a través del uso de la estadística descriptiva, así como con el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson (r). Los resultados obtenidos, permitieron comprobar que no existe relación entre las variables estilos de liderazgo y percepción del clima organizacional. En base a estos resultados, no se pudo aceptar la hipótesis de estudio. La dimensión responsabilidad obtuvo una relación estadísticamente significativa con la variable estilos de liderazgo y con la dimensión liderazgo transaccional.

***Palabras clave: Estilos de Liderazgo - Clima Organizacional- Las Organizaciones***

# INTRODUCCIÓN

Actualmente, el mundo es una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes o con la prestación de servicios las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones, las cuales están constituidas tanto por personas, como por recursos no humanos (Chiavenato, 2007). Pero las organizaciones existen en la medida en que se reúnen de forma organizada las personas, las estructuras, los procesos, los recursos y la cultura (Gómez, 2002). Esto se logra a través del papel de los gerentes - líderes que son los encargados de iniciar, apoyar y mantener hasta su conclusión, cualquier programa de mejoramiento y desarrollo en la organización (Pérez, Maldonado, y Bustamante, 2006).

Sin embargo, hay algo que se debe tener presente y es que ningún programa de mejora o desarrollo existe como único, ni puede imponerse como tal a ningún individuo (Pérez, et al., 2006). Las personas son elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos (Chiavenato, 2007).

Es por ello que Jiménez (1997) c.p. Pérez, et al., (2006), sugiere que antes de implantar un diseño de mejora en la organización, se debe realizar un análisis del clima organizacional, ya que, para que una organización funcione bien, deben ser tomadas en cuentas las opiniones de los trabajadores. Además, este tipo de evaluaciones permite a los supervisores líderes tener una visión más amplia, al momento de plantear nuevos objetivos o realizar planes de acción.

Es por este motivo, que el objetivo de ésta investigación es determinar cuál es el impacto del estilo de liderazgo de los supervisores, sobre la percepción del clima organizacional de sus colaboradores, en una empresa ubicada en el área metropolitana de Caracas en el año 2017. Es importante mencionar, que los estilos de liderazgo serán presentados según la teoría de los autores Bass y Avolio (2000). Mientras que el clima organizacional se presenta bajo el enfoque del autor Stringer (2002).

Estructuralmente el trabajo se encuentra dividido en siete capítulos, presentados de la siguiente manera:

- Capítulo I: Aborda el problema de investigación y los objetivos general y específicos. Además, se presenta la Hipótesis del estudio.

- Capítulo II: Corresponde al marco teórico, en donde se presentan las teorías, enfoques y conceptos referentes al tema de estudio.

- Capítulo III: Marco referencial, se describe brevemente la empresa donde se realizó el estudio pero manteniendo la confidencialidad de la misma.

- Capítulo IV: Corresponde al marco metodológico, donde se exponen los pasos de la metodología que se empleó en la investigación.

- Capítulo V: Se presentan los análisis de los resultados. Este capítulo se estructura de la siguiente manera:
    - Resultados y análisis de las variables demográficas.
    - Resultados y análisis de los Estilos de Liderazgo.
    - Resultados y análisis del Clima Organizacional.
    - Por último, los resultados y análisis de la correlación entre ambas variables y las variables demográficas.

- Capítulo VI: Se presentan la discusión de los resultados obtenidos.

- Capítulo VII: Se presenta las conclusiones y recomendaciones.

Posterior a esto se encuentra, la bibliografía y los anexos oportunos.

# CAPÍTULO I

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a tres grandes retos fundamentales. En primer lugar la innovación ha obtenido mayor importancia, en segundo lugar el conocimiento ha adquirido un papel decisivo en la toma de decisiones y por último el empresario debido a los cambios, para ser exitoso, ha tenido que redescubrir nuevas formas de desenvolverse que rompan con el paradigma tradicional (Jiménez, 2008).

En este contexto de cambio en las organizaciones, el foco son los colaboradores con sus conocimientos que los convierte en un capital intelectual para una organización, es decir, lo fundamental de cara a la sobrevivencia organizacional está en sus recursos financieros, tecnológicos y especialmente su capital humano (Jiménez, 2008).

Lo importante, es que el supervisor y su equipo de alta gerencia puedan asegurarse de que la organización está alineada con éste contexto de evolución (Maravillo, 2006). Ya que de cierta forma la organización influye en la vida de los individuos y son parte integral del medio donde ellos trabajan, se desenvuelven, se crean y satisfacen sus necesidades (Chiavenato, 2000).

El desafío del gerente-líder será sobrevivir y desarrollarse con equilibrio, representar un papel firme frente a los más exigentes cambios que impone el entorno, estar dispuesto a mejorar, planificar y hasta aprender cuales son las actividades que afectan a todos sus

colaboradores, para así alcanzar los objetivos planteados (Denison, 1992, c.p. Romero, 2005).

Según Chiavenato (2000), "el gerente es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación" (p.357). El gerente es esa persona encargada de llevar a cabo las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar las personas que se encuentren bajo su mando (Colvin, 1997, c.p. Romero, 2005).

Es indispensable tener claro que el liderazgo no es lo mismo, ni mejor que la gerencia, ni la gerencia es mejor que el liderazgo, son dos componentes distintos que se complementan entre sí y son indispensables para que una organización pueda trabajar bien. Las contradicciones entre ellos, aparecen cuando hay un excelente liderazgo pero la gerencia es débil o inversamente (Romero, 2005).

Por otro lado, es necesario hacer referencia a que los términos "líder" y "liderazgo" están vinculados entre sí. En este sentido, señala Mc Farland (1969) que "el líder es el encargado de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían" (p.155). Es decir, el líder es una persona que ejerce su influencia sobre el comportamiento de un grupo más o menos numeroso de personas para guiarlas en una dirección específica. Según Oxer (2002) c.p. Torres y Delgado (2003), "el líder ideal es aquel que alcanza las metas y mantiene un buen clima organizacional" (p.77). Los líderes son capaces de reaccionar ante contingencias, además de facilitar la adaptación de la organización en su contexto, y de alterar el medio ambiente, en cierta medida limitada (Bass, 1990).

En este mismo orden de ideas, "el liderazgo se puede entender como el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común" (Hemphil y Coons 1957, c.p. Naranjo 2015, p.123). También puede ser entendido como "la influencia interpersonal ejercida por un líder frente a sus seguidores en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos" (Chiavenato, 1998, c. p. Daboin, Revilla y Moreno 2010, p.9).

A lo largo de la historia han surgido innumerables teorías del liderazgo, en tiempos atrás los estilos que eran considerados para clasificar a los líderes eran el autocrático, democrático y laissez faire, debido a la evolución, la concepción sobre la diversidad de estilos ha avanzado hasta llegar a los estilos de la actualidad. El modelo de estilos de liderazgo más reciente es el de los autores Bass y Avolio (2000), ellos desarrollaron un modelo de liderazgo, el cual denominaron el modelo de Rango completo e incluye los estilos o rangos de líderes transformacionales, transaccionales y laissez faire (López, 2013).

Por otra parte, es importante señalar que existen diferentes elementos que están ligados al liderazgo y van a variar de acuerdo a él, uno de esos elementos es el clima organizacional. Autores como Schneider y Hall (1972) c.p. Cruz, Cardona y Zambrano (2014) definen el clima organizacional como un "conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral" (p.185). Según Chiavenato, (2000) "el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional" (p.86).

Según Pérez, (2013) el clima organizacional:

> Constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución (p.3).

En relación a esto, resulta interesante investigar las variables liderazgo y clima organizacional enfocadas al área de telecomunicaciones, debido a que desde finales del siglo pasado comenzó un auge en este sector, por lo que resulta casi imposible no encontrar

organizaciones que contemplen este medio como una herramienta o como una forma de negocio, para acercarse a sus clientes y proveedores (Guzmán y Quiñónez, 2006).

Es por ello que ahora más que nunca ser "gerente-líder integral" es un requisito para quienes dirigen organizaciones. La tendencia actual de cambiar de una economía tradicional a una economía basada en las tecnologías implica un riesgo de fracaso para las organizaciones, y si los gerentes líderes que impulsan los cambios no lo conocen pueden llevar a una organización que antes era sólida a la quiebra (Guzmán y Quiñónez, 2006).

Pero está claro que no podrá darse un cambio en las organizaciones mientras no exista un clima que lo propicie. Es por ello, que el gerente debe ser el encargado de ocuparse de que exista un adecuado clima laboral, entre otras razones, porque no habrá transformación sin reflexión y sin consenso sobre lo que se debe cambiar (Pérez, et al., 2006).

El evaluar el clima organizacional, es muy valioso porque permite a los líderes salir de sus propias percepciones y creencias, para incorporar las de toda la población o de una muestra representativa de la misma y esto, permite tener información suficiente para definir planes de acción. Sin embargo, esto no tiene valor si después no se gestiona el clima, es decir, si no se definen e implementan planes de mejora (Pérez, et al., 2006).

A lo largo del tiempo diversas personas interesadas en el tema han realizado investigaciones en donde relacionan las variables liderazgo y clima organizacional. Entre los antecedentes encontrados se menciona la investigación de Cloete en Sur África en el año 2011, en la cual realizó un estudio para determinar si existe o no una relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y clima organizacional y para explorar las percepciones con respecto a esas dos variables en la organización. El tipo de investigación que se realizó fue cuantitativa con una muestra de 4.549 trabajadores. Los resultados indicaron que existe una correlación positiva (0,749 en el nivel 0,01) entre los estilos de liderazgo y clima organizacional, lo que apoya la hipótesis de investigación. Además se realizó un análisis de regresión múltiple estándar y se encontraron tres estilos de liderazgo para predecir el 55,6% de la variación en el clima organizacional. El estilo de liderazgo autoritario hizo la mayor

contribución única a la variación en el clima organizacional. Los hallazgos del estudio fueron relacionados con los modelos de clima organizacional y la literatura relevante.

En Chile, Cuadra y Veloso (2010), realizaron un estudio para mostrar el impacto del grado de supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional. El estudio se aplicó a una muestra de ciento cuarenta y nueve empleados, en donde el grado de supervisión se conceptualizó como un constructo con dos polos, estrecho o lejano. De acuerdo con esto, se dará una supervisión estrecha cuando el líder pase mucho tiempo con sus colaboradores y tenga gran influencia sobre cómo ejecuten su trabajo. El caso contrario daría cuenta de una supervisión lejana. En relación a la hipótesis, que menciona que el grado de supervisión ejercerá una influencia moderadora en la relación que se da entre liderazgo y clima organizacional, se cumple, es decir que sí incide. Por tanto, se puede afirmar provisionalmente, que el grado de supervisión es una importante variable moderadora. Los resultados encontrados evidencian que el impacto del liderazgo sobre variables como la motivación, la satisfacción y el clima laboral están mediadas por el grado de supervisión.

En el año 2013 Hernández realizó en Colombia una investigación, con el fin de determinar la importancia y la necesidad de las compañías por contar con un liderazgo eficaz que fomente el buen clima organizacional. El tipo de investigación que se efectuó fue de tipo descriptiva, de campo y bibliográfica. Para la realización del estudio se realizaron 5 entrevistas a profundidad a directivos de empresas reconocidas en el mercado. En la investigación realizada, se obtuvieron diferentes puntos de vista sobre el liderazgo y cómo este influye en el clima organizacional. Los resultados obtenidos por la investigación indican que las empresas necesitan personas con ciertas características y habilidades que les permita desarrollar un liderazgo eficaz, utilizando diferentes estilos, que generen confianza entre la dirección y sus colaboradores, para construir equipos de trabajo motivados que impacten positivamente en el clima organizacional.

De igual manera, Chávez (2013) hizo un estudio con el fin de determinar cómo influye el liderazgo en el clima organizacional y analizó las PYME´S del Ecuador desde esta

perspectiva como aporte a su desarrollo y competitividad. El desarrollo del estudio se realizó bajo un análisis teórico conceptual, a través del cual se buscó comparar diferentes teorías, conceptos y modelos fundamentados en estudios e investigaciones del tema. A través de este estudio, se llegó a la conclusión que para lograr una buena gestión, el líder debe saber comportarse de manera que utilice el estilo de dirección adecuado en el momento adecuado para poder lograr los objetivos. Dado que el estilo de dirección tiene una incidencia del 70% en el clima organizacional, va a generar una influencia directa en el logro de los objetivos de los colaboradores y por supuesto de los objetivos y metas organizacionales. Por lo que el empresario PYME y su estilo de dirección tienen una importancia y responsabilidad fundamental en la organización y sus logros.

En México Peña, Díaz y Olivares (2015), realizaron un diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en pequeñas empresas de la industria metal–mecánica, con la finalidad de identificar los factores que determinan un clima organizacional a fin de proporcionarles una propuesta con recomendaciones y contribuir al logro de sus estrategias gerenciales. El estudio se realizó a 31 trabajadores. El diseño metodológico corresponde a una investigación de campo, transversal, mixta y de tipo descriptivo. De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo concluir que los trabajadores perciben que la relación existente entre el personal, la forma en cómo interactúan para efectuar sus tareas y la manera de cómo son tomadas y comunicadas las decisiones, son parte importante para que exista un clima organizacional satisfactorio. Además, pudieron concluir que tanto los trabajadores, como el supervisor ejercen un papel importante en la organización.

Por otra parte, en el año 2003 los autores Fernández y Gurley realizaron en Venezuela una investigación con el objetivo de determinar la relación existente entre la percepción de las Prácticas de Liderazgo y el Clima Organizacional, de una Institución Financiera ubicada en el área metropolitana de Caracas. Se trató de una investigación de tipo correlacional, cuyo diseño es no experimental conocido también como investigación *ex post-facto* y de tipo transversal o transeccional. La selección de la muestra se realizó a través de un muestreo probabilístico estratificado con fijación proporcional en donde todos los elementos, por estrato, tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos. El instrumento que se utilizó para la recolección de los

datos fue el cuestionario de Clima Organizacional y Prácticas de Liderazgo elaborado y validado por Stringer (2002). Los resultados arrojaron una correlación significativa y con una dirección positiva entre las Prácticas de Liderazgo y las dimensiones del Clima Organizacional.

En Venezuela los autores Mogollón, Pernia y Pérez (2013), realizaron una investigación denominada Estilos de Liderazgo en las Relaciones Gerenciales de una Industria Farmacéutica Venezolana "Laboratorio Vendrog" con el fin de analizar los estilos de liderazgos en las relaciones gerenciales de la industria, tomando en cuenta las exigencias con respecto a los estilos que van determinando de manera positiva o negativa dichas relaciones en correspondencia con el personal de base quienes son los afectados por las decisiones de los supervisores. Se estudió la aplicación de una metodología para explicar el impacto que tienen los estilo de liderazgo sobre el clima organizacional. En las conclusiones se logró determinar que el estilo de liderazgo que predominó es el autoritario debido a que el supervisor dedicaba toda su atención al logro de la productividad, afectando a los supervisados y el clima organizacional. Dichas conclusiones se presentaron desde un enfoque documental y experimental.

Los antecedentes previos, permitieron tener una aproximación a los estudios realizados sobre los temas de liderazgo y clima organizacional. Con ello quedó evidenciado que a nivel nacional existen investigaciones que relacionan ambas variables, pero no existen que reconozcan las diferencias que pueden haber entre los estilos de liderazgo de los supervisores y además lo relacionen con la percepción del clima organizacional en el ámbito de las telecomunicaciones. Resulta relevante realizar el estudio en este sector, porque en la actualidad es uno de los más importantes para cualquier país, ya que contribuye al desarrollo social, económico y mejora la calidad de vida de la población porque permite estar conectado con cualquier parte del mundo en tiempo real. Además, es un sector que presenta un crecimiento acelerado, debido a las constantes innovaciones tecnológicas.

Con este estudio, se pretende servirle de apoyo a futuras investigaciones y a su vez aportar con los resultados obtenidos herramientas o lineamientos para que las organizaciones

creen estrategias, que les permita influir o modificar el estilo de liderazgo que presenten sus líderes, ya que eso supone que tendrán una mejora en el clima organizacional.

Con base en las ideas expuestas anteriormente se plantea la siguiente interrogante, la cual fue considerada como la idea principal a estudiar en la investigación:

***¿Cuál es el impacto del estilo de liderazgo de supervisores, sobre la percepción del clima organizacional de sus colaboradores, en una empresa de telecomunicaciones ubicada en el área metropolitana de Caracas en el año 2017?***

# OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se plantean a continuación el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

## Objetivo General

Determinar el impacto del estilo de liderazgo de los supervisores, sobre la percepción del clima organizacional de sus colaboradores, en una empresa de telecomunicaciones ubicada en el área metropolitana de Caracas en el año 2017.

## Objetivos Específicos

1. Determinar el estilo de liderazgo (Transformacional, Transaccional o Laissez faire) de los supervisores.
2. Determinar el estilo de liderazgo de los supervisores (Transformacional, Transaccional o Laissez faire) percibido por los colaboradores.
3. Determinar la percepción del clima organizacional de los colaboradores.
4. Determinar la relación entre los estilos de liderazgo de los supervisores y la percepción del clima organizacional de los colaboradores.

## HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La hipótesis de esta investigación está diseñada en función del objetivo general con el tipo de estudio.

Hi: Existe una relación significativamente positiva entre el estilo de liderazgo de los supervisores sobre la percepción del clima organizacional de sus colaboradores.

# CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO

El objetivo de esta investigación, es determinar cuál es el impacto del estilo de liderazgo de los supervisores, sobre la percepción del clima organizacional de sus colaboradores, en una empresa de telecomunicaciones ubicada en el área metropolitana de Caracas en el año 2017. Es fundamental iniciar el siguiente capítulo con algunas nociones sobre las organizaciones, el liderazgo, los estilos existentes y el clima organizacional, motivo por el cual se presentarán conceptos y algunos de los diferentes estilos del liderazgo, para entender sus características y evolución, para de esta forma evidenciar su importancia e influencia en el logro de los objetivos organizacionales. Además se considerarán algunas definiciones de clima organizacional, los tipos que existen según distintos autores, las dimensiones a través de las cuales se puede medir el clima organizacional y la importancia del mismo.

## 1. Las Organizaciones

Los seres humanos debido a sus limitaciones individuales tienen que buscar la forma de cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual (Chiavenato, 2000). Según Robbins y Coulter (2010), una organización es un acuerdo deliberado entre de dos o más personas, que cumplen con papeles formales y comparten un propósito común.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2005), por su parte definen a las organizaciones como “instituciones que permiten que la sociedad persiga metas que no alcanzarían los individuos solos” (p.637).

Armdtrong (2009), las entiende como “un patrón de interacciones y coordinación que vincula la tecnología, las tareas y los componentes humanos de la organización para asegurar que la organización cumpla su propósito”(p.131).

Por otro lado, según Munguia y Melgoza, (2006) “Las organizaciones son el conjunto más amplio de relaciones y procesos del cual las organizaciones específicas son una parte de la organización social más general, entre las cuales se realiza un proceso de interinfluencia mutuo”(p. 19).

Las personas que trabajan en las organizaciones desarrollan formas habituales de trabajar, se apegan a las relaciones existentes y llegan a acuerdos con los colaboradores y supervisores sobre la forma en cómo se realizarán las labores, en qué cantidad y bajo qué condiciones se hará (Laudon y Laudon 2004).

Dessler (1988) c.p. Chávez y Ramírez (2004), clasifica a las organizaciones en dos tipos dependiendo de las tareas que estas lleven a cabo. En primer lugar, existen las organizaciones destinadas a ejecutar labores previsibles y de rutina en donde lo que importa es la eficiencia y se le da gran importancia a la división del trabajo, el cumplimiento de las reglas y el tipo de liderazgo es directivo. En segundo lugar, existen las organizaciones de investigación y desarrollo que cumplen tareas imprevisibles y no rutinarias, concediendo gran importancia a la creatividad y a actividades que necesitan iniciativa. Estas organizaciones tienden a ser abiertas, siendo los cargos poco especializados y el tipo de liderazgo que predomina es participativo.

En relación a esto los autores Munguia y Melgoza, (2006) mencionan las características que una organización debe tener:

- La organización debe concebirse como un sistema abierto

que tiene múltiples relaciones con el ambiente.

- La organización debe ser como un sistema con múltiples propósitos necesarios para coordinar e integrar.
- La organización conlleva muchos subsistemas.
- Los cambios de subsistemas afectan el comportamiento de los demás.
- La organización existe en un ambiente dinámico.
- Las relaciones entre la organización y el ambiente dificultan las fronteras de una entidad dada (p.10).

Sin embargo, Gibson, Ivancechi y Donnely (2001), consideran que la eficacia de cualquier organización va a depender en gran medida del comportamiento humano, el cual va a estar influenciado por la interacción de sus características personales y las situaciones que afrontan es decir, el rendimiento personal individual será la base del rendimiento de la organización.

Como se observa, las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido, y difieren unas de otras en tamaño, estructura organizacional, tipos de actividades que realizan y tecnologías que utilizan para producir; además operan en ambientes y mercados distintos y reaccionan ante las restricciones con estrategias y comportamientos diversos (Chiavenato 2000).

Por lo general las estructuras de las organización tienden a estar compuestas de unidades, funciones, divisiones, departamentos y equipos de trabajo en los que se agrupan actividades relacionadas con procesos, proyectos, productos, mercados, clientes, áreas geográficas o disciplinas profesionales particulares. En esta estructura se designan los responsable de dirigir, coordinar y llevar a cabo estas actividades y además se definen las jerarquías de gestión - la «cadena de mando» - explicando así, ampliamente, quién es responsable ante quién y para qué en cada nivel de la organización (Armdtrong, 2009).

Las personas encargadas de supervisar las actividades de los demás y que son

responsables de conseguir las metas de esas organizaciones son los gerentes o directores, los cuales se encargan de decidir qué hacer y luego hacerlo a través del uso efectivo de los recursos. (Robbins, 2004). Es decir, los gerentes tienen la función de definir los objetivos, determinan los recursos -personas, finanzas, sistemas de trabajo y tecnología- necesarios para alcanzar las metas, asignan esos recursos a oportunidades y actividades planificadas y aseguran que esas actividades se lleven a cabo según lo planeado para lograr objetivos predeterminados. Todo esto se suma a la gestión de resultados (Armdtrong, 2009).

En otras palabras los gerentes son los encargados de planear, organizar, dirigir y controlar los procesos para el logro de los objetivos dentro de las organizaciones (Robbins, 2004).

Sin embargo, las organizaciones de la actualidad no solo requieren de gerentes que se ocupen de imponer orden y planear de manera formal los procesos establecidos, por el contrario buscan que los gerentes tengan la capacidad de influir y liderar a los colaboradores, inspirándolos y estableciendo una visión de futuro (Robbins, 2004).

Un líder es el responsable de la motivación y dirección de los empleados. Las organizaciones siempre están en busca de líderes; y los gerentes y quienes quieren serlo buscan en forma continua formas de afinar sus aptitudes de liderazgo (Robbins y Judge, 2009).

## 2. Liderazgo

El liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y 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 (Hughes, et al,. (2012).

### 2.1 Definición de Liderazgo

Bass (1990), define el liderazgo como una "interacción entre dos o más miembros de un grupo, que a menudo implica una estructuración o reestructuración de la situación y las percepciones y expectativas de los miembros ... El liderazgo se produce, cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las competencias de los demás en el grupo" (p.19-20).

De acuerdo a French y Bell, (1996) c.p Gómez (2002) el liderazgo es:

> Un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (p.64).

Por su parte, Robbins y Coulter (2010), define el Liderazgo como un proceso en donde guían a un grupo de personas, con el fin de lograr la realización de metas. Mientras que Lussier y Achua (2008), consideran que el liderazgo "es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio" (p.5).

Hughes, et al,. (2012), lo explican como "un proceso que involucra aspectos del líder, los seguidores y la situación"(p.520). La mayoría de las definiciones de liderazgo, reflejan el supuesto de que implica un proceso por el cual se ejerce influencia intencional sobre otras personas para guiar, estructurar y facilitar las actividades y relaciones en un grupo u organización (Yukl, 2010).

McFarland, Senn, y Childress (1993) c.p. Bass y Bass (2008) definieron seis puntos que el liderazgo del siglo XXI presenta:

- El liderazgo ya no es el dominio exclusivo del jefe superior.
- El liderazgo facilita la excelencia en los demás.
- El liderazgo no es lo mismo que la gestión.
- El liderazgo tiene una dimensión sensible, humanista.

- Los líderes tienen que adoptar un enfoque holístico, la aplicación de una variedad de cualidades, habilidades y capacidades.
- El liderazgo es la capacidad de anticipar, iniciar e implementar el cambio.

Según Robbins (2004) "No todos los líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes; los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo" (p.314).

En base a las definiciones planteadas, queda evidenciado que el liderazgo es un tema que se remonta desde décadas atrás y se ve reflejado en distintas épocas a nivel global. Por ser tan antiguo infinidad de autores se han visto interesados y lo han estudiado y definido de maneras distintas, lo que con el tiempo se ha convertido y separado por teorías y estilos.

## 2.1 Teorías del Liderazgo

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo con el tiempo se ha convertido en un tema de gran interés para muchos investigadores y autores, es por ello que ha tomado distintas direcciones. Algunos de estos enfoques han evolucionado y agregado nuevos elementos a las concepciones planteadas con anterioridad esto se ve evidenciado en la diversidad de teorías (Palomo, 2013).

Entre las teorías que se presentarán se encuentran: de acuerdo a Stoner y Wankel, (1989) la de tres enfoques, los cuales los denominan como enfoque de rasgos, de comportamientos y de contingencia. Según Paúl Hersey y Kenneth Blanchard la teoría situacional del liderazgo. La teoría de Mc Gregor (1969), denominada X y Y. Finalmente la teoría del liderazgo de rango total.

### 2.1.1 Enfoque de Rasgos

La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describan a los líderes y los diferencien de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo (Palomo, 2013).

Las investigaciones que presentaban este enfoque, se enfocaban en aislar los rasgos de los líderes, es decir, las características que diferenciarían a los líderes de los no líderes. Algunos de los rasgos que estudiados eran estatura, apariencia, clase social, estabilidad emocional, fluidez de discurso y sociabilidad (Robbins y Coulter, 2010).

Históricamente, este fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo. Sin embargo, la gran mayoría de estudios que se realizaron sobre este aspecto, descubrieron que un buen liderazgo no depende de un conjunto determinado de rasgos, sino de la adecuación entre estos y la exigencia de la situación en que se encuentre el sujeto (Cordero, 2006).

Puede que el éxito de esta postura haya decaído, debido a que ignoró la presencia y necesidad de los seguidores, no separó la causa del efecto e ignoró los factores situacionales (Quintero y Rojas, 2009).

Sin embargo, en base a descubrimientos más recientes se lograron obtener dos nuevas conclusiones. La primera es que a través de los rasgos se puede predecir el liderazgo. Y en segundo lugar, que los rasgos son los mejores indicadores para la emergencia de líderes y la apariencia de liderazgo, que para distinguir entre los líderes eficaces y los ineficaces (Robbins y Coulter, 2010).

### 2.1.2 Enfoque de Comportamiento

Cuando los investigadores se dieron cuenta de que los líderes eficaces no parecían presentar rasgos distintivos, intentaron aislar los comportamientos que les conferían cualidades específicas. En lugar de intentar descubrir la naturaleza de los líderes, trataron de estudiar o investigar lo que hacían (Cordero, 2006). Este enfoque se centra en el análisis de

las conductas de los líderes, la relación entre éstas y el liderazgo efectivo (Perugini y Solano, 2006).

Los investigadores que se encargaron de estudiar este enfoque, se centraron en dos aspectos del comportamiento del liderazgo, que son las funciones y los estilos de liderazgo (Cordero, 2006).

Para ese momento es probable que algunos líderes presentaran las conductas y los rasgos adecuados, pero incluso así fallaban. Es por ello que los investigadores llegaron a la conclusión de que si bien los comportamientos y los rasgos son importantes para identificara los líderes eficaces e ineficaces, no garantizan el éxito, el contexto también es importante (Robbins y Judge, 2013).

Una de las equivocaciones de este enfoque, fue que se centró en el análisis de conductas individuales, en lugar de patrones de conductas (Yukl, 1992, c.p. Perugini y Solano, 2006).

### 2.1.3 Enfoque de Contingencia

Este enfoque, a diferencia del los rasgos y el comportamiento se considera más amplio, ya que no solo toma en cuenta al líder, sino que también a sus seguidores y la situación en la que se están desarrollando.

En esta teoría, el estilo de liderazgo es un rasgo estable que se encuentra en la personalidad de cada sujeto, por lo que el líder será eficaz sólo en las situaciones que le sean favorables o donde tenga el control de la situación (Ayoub, 2011).

Esta teoría sostiene que existen tres variables (la relación entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas y el poder ejercido por el líder) que van a influir en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo (Perugini y Solano, 2006).

Hughes, et al,. (2012), sostienen que los líderes “son mucho más consistentes y menos flexibles en su comportamiento”(p.535).

El modelo de contingencia supone, que el desempeño eficaz del grupo dependerá de la relación entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le proporciona control e influencia al líder (Hughes, et al,. 2012).

Por lo general, “este modelo de liderazgo se utiliza para determinar si el estilo de liderazgo de una persona se orienta a la tarea o las relaciones, y si la situación corresponde al estilo del líder para maximizar el desempeño” (Lussier y Achua, 2008, p.142).

### 2.1.4 Teoría Situacional del Liderazgo

Fue una teoría propuesta por los autores Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard, en donde se establece que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la madurez de los subordinados. Entendiéndose la madurez, en este caso, como el deseo de logro, la disposición de aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia y relación con la tarea. Su teoría se fundamenta en dos variables: la cantidad de dirección y la cantidad de apoyo socioemocional (Cordero, 2006).

El interés que ha despertado la teoría situacional del liderazgo, se debe al tipo de liderazgo dinámico y flexible que demuestra. En esta teoría es fundamental que se evalúe la motivación, la capacidad y la experiencia de los subordinados con el fin de determinar cuál es la combinación de estilos más indicada (Cordero, 2006).

De acuerdo a Robbins y Coulter, (2010) la teoría del liderazgo situacional ve la relación entre el líder y los seguidores como la de un padre y un hijo. Es decir, al igual como el padre necesita renunciar al control cuando su hijo se vuelve más maduro y responsable, así también deben hacer los líderes. A medida que los seguidores alcanzan niveles más altos de disposición, el líder responde no sólo con menos control sobre sus actividades, sino que también reduce los comportamientos respecto de las relaciones.

El liderazgo situacional, es una forma útil de lograr que los líderes piensen acerca de cómo la efectividad del liderazgo, puede depender de la flexibilidad con los diferentes subordinados, y no de actuar de la misma manera hacia ellos (Hughes, et al,. (2012).

### 2.1.5 Teoría X y Y

De acuerdo a Lussier y Achua (2008), la teoría X y Y busca la manera de predecir y explicar el comportamiento y el desempeño en el liderazgo, en base a la actitud que demuestra el líder hacia sus seguidores.

Lussier y Achua (2008), explican que aquellos jefes que poseen actitudes correspondientes a la teoría X, por lo general tienden a tener actitudes negativas y pesimistas con respecto a sus colaboradores y los estilos de liderazgo que presentan se inclinan más a ser coercitivos o autocráticos. Por el contrario, los jefes que concuerdan con las actitudes de la teoría Y suelen ser positivos y optimistas y tienen a demostrar un estilo de liderazgo más participativo.

Por otra parte, Mac Gregor (1960), menciona que en la teoría X a la persona normal no le gusta el trabajo y siempre lo evitará si puede, como consecuencia de esta aversión al trabajo, los jefes tendrán que obligar a la mayoría de las personas para conseguir que se esfuercen en función de los objetivos institucionales.

Mientras que la teoría Y, establece que el gastar esfuerzo físico en el trabajo es tan natural como el gastarlo en el juego, si produce satisfacción. En esta teoría, las personas se auto dirigirán hacia objetivos institucionales, con tal de que se sientan comprometidas con ellos. En condiciones adecuadas, la persona aprende no solo a aceptar responsabilidades sino también a buscarlas (Cordero, 2006).

### 2.1.6 Teoría del Liderazgo de Rango Total

Esta teoría de liderazgo es conocida como la más reciente y en ella los autores Bass y Avolio (2000) desarrollaron diferentes estilos del liderazgo, según los rasgos, las conductas y las características que presente los líderes. Estos estilos se pueden clasificar en: transformacional, transaccional y laissez faire.

El liderazgo transformacional, es un proceso que se caracteriza por el intercambio de motivación e inducción entre líderes y seguidores, por el desarrollo del desempeño deseado a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a trascender sus propios intereses para un propósito colectivo, visión o misión (Bass, 1990).

"Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen, para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario" (Robbins y Judge, 2009, p.418)

Un líder de este estilo busca fomentar la relación con el equipo, tener en cuenta sus necesidades personales y profesionales, motivarlos para superarse y esforzarse cada vez más (Ramos y Barberá, 2003).

Lussier y Achua (2008) en su libro comentan que los buenos líderes transformacionales poseen los siguientes atributos:

- Se conciben como agentes de cambio.
- Son visionarios que confían mucho en su intuición.
- Corren riesgos, pero no son temerarios.
- Son capaces de articular un conjunto de valores que guían su comportamiento.
- Poseen capacidades cognitivas excepcionales y antes de actuar analizan minuciosamente las situaciones.
- Creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades.
- Son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia (358).

Está formado por cuatro factores según Bass y Avolio (1990) c.p. Cuadrado, Molero y Navas (2003) los cuales son:

> Carisma o influencia idealizada, que se traduce en la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores; inspiración o motivación inspiracional, es la capacidad del líder de comunicar su visión; estimulación intelectual, el líder tiene la capacidad de hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora; y, consideración individualizada, que es la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante (p.117).

Por otro lado, se encuentra el estilo de liderazgo transaccional, el cual se refiere a aquellos líderes que basan la relación con sus colaboradores en una serie de intercambios o negociaciones, donde el reconocimiento y refuerzos materiales contingentes por su desempeño aceptable, promueven una mejor y más efectiva ejecución (Bass, 1990).

En términos generales, los líderes transaccionales se acercan a sus seguidores con la idea de intercambiar una cosa por otra. Estos líderes motivan a sus seguidores mediante el intercambio de recompensas por los servicios prestados (Bass, 1990).

Robbins (2004), explica que el líder transaccional, motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, al aclarar los requerimientos de las tareas. Según Lussier y Achua (2008), este enfoque de liderazgo transaccional está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa.

El liderazgo transaccional comprende dos factores: la recompensa contingente, siendo esta la capacidad de los líderes de recompensar a los subordinados por la labor hecha efectivamente, y la dirección por excepción, que es cuando los líderes intervienen en el caso en donde una situación va mal, y por ello reprimen o castigan a los subordinados (Cuadrado, et

al., 2003).

Bass (1990), explica que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo (transformacional y transaccional) de acuerdo a las diferentes situaciones que se les presenten.

Finalmente, el tercer estilo que incluye el modelo de rango total es el Laissez Faire, en donde el líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto (Bass y Avolio, 2000).

Según Chiavenato (2007), el líder delega las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control, las tareas se desarrollan al azar, con muchos altibajos, se presencia fuerte individualismo agresivo y poco respeto al líder. Robbins y Judge (2013), por su parte consideran que el estilo de liderazgo laissez faire "es el más pasivo y el menos eficaz, ya que tiende a renunciar a sus responsabilidades y evita tomar decisiones" (p.383).

Mayor (2012), hace referencia a este estilo de liderazgo como "tipo de directivo que trata de evitar todo lo que puede producir fricciones en el grupo. La actitud a asumir es "dejar pasar, dejar hacer" lo que trae como consecuencia la confusión que no permite el desarrollo, crecimiento del grupo como tal. La persona subordinada a tal mando ve con disgusto al jefe, frecuentemente se comete al dominio de los miembros del grupo con lo cual demora el progreso del mismo"(p.63).

El Modelo de Liderazgo de Rango Total, plantea que, el liderazgo Transformacional y el Transaccional son dos dimensiones separadas de liderazgo, pero la realidad es que el primer estilo es una expansión del segundo. En otras palabras, el líder transformacional contiene además de las Cuatro I's (Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual), las conductas de Liderazgo Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire (Bass y Avolio, 1994).

El Modelo de Liderazgo de Rango Total incluye, por lo tanto, Cuatro I's en el proceso de Liderazgo Transformacional, la conducta de Liderazgo Transaccional, así como también la

conducta Laissez-Faire o no-liderazgo (Liderazgo No-Transaccional) (Bass y Avolio, 1994).Y está conformado por tres dimensiones:

- La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo.

Un aspecto importante que hay que tener en cuenta, sobre el modelo de Liderazgo de Rango Total, es que ningún estilo de liderazgo se considera el correcto o apropiado. El líder debe ser hábil para distinguir el estilo más apropiado que se ajuste al ambiente, para poder tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto (Bass y Avolio, 2000).

Para efecto de la presente investigación, se considerará la teoría de rango total de los autores Bass y Avolio (2000), para la medición de la variable Estilos de Liderazgo.

### 3. Clima Organizacional

Kurt Lewin fue uno de los primeros en realizar investigaciones teóricas básicas sobre la concepción del clima organizacional, en los años 30. Para él, el comportamiento de los individuos en las organizaciones no dependía solo sus características personales, sino también de la forma en que percibían su clima laboral (Santana y Araujo, 2007).

Reichers y Schneider (1990) c.p. Santana y Araujo, (2007) señalan, que aunque el término clima aparece por primera vez en los años 30 en el artículo de Lewin, el concepto de clima organizacional tal y como se conoce en la actualidad no fue explicado y desarrollado sino a hasta la década de los 60, cuando se descubrió que las organizaciones son ambientes psicológicamente significativos para sus miembros.

Desde su origen hasta la actualidad, se han realizado distintas denominaciones entre ellas; ambiente, atmósfera y clima. En lo que si existe una concordancia, es en la importancia e influencia del clima en el ser y accionar de las organizaciones (Hernández, M, 2010).

Es un factor importante que se debe tomar en cuenta en las organizaciones, ya que si hay una armonía dentro de él, los individuos tenderán a ser colaboradores, creativos y funcionales, proveyendo a la organización beneficios y permitiéndole lograr su objetivo (Urdaneta, Álvarez y Urdaneta, 2009). A continuación, se definirá el concepto, se mencionará su importancia y se definirán algunas teorías del clima organizacional.

## 3.1 Definición de Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al efecto del comportamiento directivo en el nivel superior y en el máximo de una organización (Likert, 1968). De acuerdo a Litwin y Stringer (1968), "es un concepto que describe la subjetiva naturaleza o la cualidad del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser percibidas y/o experimentadas por los miembros de la organización y reportada por estos en un apropiado cuestionario.

Para Savoie y Brunet (2000), el clima se refiere metafóricamente a las condiciones climáticas y condiciones físicas y sociales de la atmósfera que prevalece en un entorno dado.

Chiavenato (2000), lo define como "la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización, b) influye en su comportamiento" (p.86).

Más recientemente Stringer (2002), comenta que "el clima organizacional representa la colección y patrón de los determinantes del medio ambiente que motivan" (p.9).

## 3.2 Características del Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional posee una serie de características, las cuales de

acuerdo a Brunet (1987) c.p. Chávez y Ramírez (2004) son:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Los elementos que lo constituyen pueden variar aunque el clima siga siendo el mismo.
- Aunque es algo continuo no es tan permanente como la cultura, es decir, puede variar ante cualquier intervención particular.
- Está determinado en su mayor parte por las características, conductas, actitudes y expectativas de la persona, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo y este puede contribuir como agente a su naturaleza.
- Se pueden observar diferentes climas en individuos que realizan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no siempre es consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.
- Determina directamente el comportamiento, ya que actúa sobre las actitudes y las expectativas.

Por otra parte Hernández, (2010) plantea las siguientes característica:

- El clima organizacional es multidimensional
- El clima tiende a mostrar continuidad en el tiempo, lo cual no significa que no sufre alteraciones o modificaciones.
- El clima organizacional incide en la disposición con respecto al trabajo.

- El clima laboral afecta el nivel de compromiso e identificación de los empleados.
- El clima organizacional es bidireccional.
- El estilo de dirección implementado en las organizaciones influye en el clima organizacional.
- El ausentismo y la alta rotación son indicadores de un clima laboral desfavorable.
- Cuando se realiza un cambio debe ser multidimensional.
- Es considerado un condicionante del comportamiento al influir en sus actitudes y expectativas.
- A partir del nivel jerárquico y el tipo de profesión de los integrantes de la organización, existirán variaciones en la percepción del clima.
- Es producto de la percepción originada de la interacción entre comportamiento y actitudes y los factores organizacionales presentes.

## 3.3 Importancia del Clima Organizacional

En la actualidad, el diagnóstico del clima es un tema que las organizaciones han considerado importante, ya que, a través de él se identifican las áreas claves que están reduciendo la eficacia, retrasando la producción y que están generando costos inesperados (Pérez, 2003).

Chiavenato (2004), considera que el clima organizacional refleja el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización.

Según Brunet (1987), c.p. Rodas (2013), es importante que en las organizaciones se realice un diagnóstico del clima organizacional por tres razones:

- Permite evaluar las fuentes de conflicto, de estrés que contribuyen al desarrollo de

actitudes negativas frente a la organización.

- Inicia y sostiene un cambio que indica al supervisor los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Permite dar continuidad al desarrollo de la organización y prever los problemas que pueden surgir.

El estudio de Clima Organizacional no es para la empresa un simple ejercicio académico del desempeño, por el contrario es una herramienta que les permite examinar críticamente a sus empleados y en base a los resultados poder realizar ajustes para generar los más altos niveles de desempeño (Hernández, 2010).

## 3.4 Teorías del Clima Organizacional

Existen varias teorías que estudian el clima organizacional, sin embargo en esta investigación solo se considerarán la teoría de Likert (1968), de Pritchard, Karasick (1973), Litwin y Stinger (1968) y la de Stinger (2002):

### 3.4.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert

Likert es considerado uno de los investigadores que más ha aportado a los estudios del clima organizacional, ya que durante casi una década dedicó sus investigaciones a esta variable (Hernández, 2010).

La teoría de clima organizacional de Likert (1968), establece que el comportamiento de los subordinados depende del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben.

Likert (1968), propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional que se basaba en una trilogía de variables (causales, intermediarias y finales) las cuales definen las características propias de una organización e influyen en la percepción del clima

organizacional. Es por ello que esta teoría es considerada una de las más dinámicas y explicativas del clima. Las variables que se establecen son:

- Variables causales: definidas como variables independientes, 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.
- Variables intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Variables finales: surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Son aquellas que reflejan los logros de la organización, tales como productividad, costos, pérdidas residuales y beneficios.

La interacción de estas variables va a generar la determinación de dos (2) grandes tipos de clima organizacional, así como de cuatro (4) sistemas:

- Clima autoritario: Conformado por el sistema I, el cual es autoritario explotador y el sistema II, que es autoritario paternalista.
- Clima participativo: Conformado por el sistema III, que se caracteriza por ser consultivo y el sistema IV, que es el de participación grupal.

El clima autoritario explotador compuesto por el sistema I, es el tipo de clima que se caracteriza por ser explotador, y los supervisores no confían en sus supervisados. Los trabajadores realizan sus labores dentro de un área de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de necesidades permanece en los niveles de personalidad y psicológicos. Las pocas relaciones que se establecen entre los supervisores y los líderes se crean con base en el miedo y en la desconfianza. En este clima la comunicación de los supervisores con sus empleados, no existe más que en forma de directrices e instrucciones (Likert, 1968).

El clima autoritario paternalista compuesto por el sistema II. Es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente con sus empleados. La mayor parte de las decisiones son tomadas por la alta gerencia, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos que se usan para motivar a los trabajadores. Los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedios e inferiores (Likert, 1968).

El clima de tipo participativo consultivo compuesto por el sistema III. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación, se utilizan para motivar a los trabajadores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse a los fines de la organización. En este clima se evidencia un ambiente bastante dinámico (Likert, 1968).

Y por último se encuentra el clima de participación en grupo el cual está compuesto por el sistema IV. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisión están esparcidos en toda la organización. La conversación no solo se hace de forma ascendente ni descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación. Existe una relación de amistad y confianza entre los supervisores y los subordinados. Todos los empleados y todo el personal forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización (Likert, 1968).

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable. Mientras que los sistemas II y IV, corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable en la organización.

Likert (1968) sostuvo que la percepción del clima organizacional se mide en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planeación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

### 3.4.2 Teoría de Litwin y Stringer (1968)

El modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) c.p. Bravo y Cadenas (2005), es un intento de facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima como una totalidad. Los autores intentaron analizar y definir diferentes dimensiones del clima organizacional, que influyen en la conducta motivada.

Según (Méndez, 2006) esta teoría utiliza un cuestionario que postula la existencia de nueve (9) dimensiones. Cada una de esas dimensiones que Litwin y Stringer (1968) analizaron, están relacionadas con algunas propiedades de la organización como:

- La estructura: Se refiere al sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo, que cantidad de reglas, regulaciones y procedimientos existen.
- Responsabilidad: el sentimiento de autonomía, "ser tu propio jefe", no tener que chequear de nuevo todas sus decisiones, cuando se tiene que realizar un trabajo, sabiendo que es su trabajo.
- Recompensa: es el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, enfatizando las recompensas positivas sobre los castigos, la percepción de equidad en los pagos y en las políticas de promoción
- Riesgo: el sentimiento de riesgo y desafíos en el trabajo y en la organización.
- Calor: el sentimiento general de un buen compañerismo que prevalece en el ambiente de trabajo, el énfasis de ser aceptado, la prevalencia de grupos sociales.
- Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y de otros empleados en el grupo laboral.
- Estándares: la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas y de los estándares de desempeño, el énfasis de hacer un buen trabajo.
- Conflictos: el sentimiento de que gerentes y otros trabajadores quieren oír diferentes opiniones.
- Identidad: se refiere al sentimiento de pertenecer a la empresa como miembro valioso de un equipo de trabajo identificándose con las metas y normas organizacionales.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida de las percepciones de algunas estructuras y condiciones de la organización (Chávez y Ramírez, 2004).

### 3.4.3 Teoría del Clima Organizacional de Stringer (2002)

Esta reciente propuesta teórica del Clima Organizacional de Stringer (2002), es una revisión de la anterior teoría de clima propuesta por Litwin y Stringer en el año de (1968) en su libro "Motivation and Organizational Climate".

De acuerdo a la teoría modificada de Stringer (2002) c.p. Fernández y Gurley (2003) el clima organizacional es el que determina el desempeño de una organización. "El Clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo"(p.34).

Stringer (2002), llegó a la conclusión de que el clima organizacional puede ser medido a través de estas seis dimensiones:

- Estructura: refleja la percepción que los trabajadores tienen, de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.
- Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización, sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.
- Responsabilidad: Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.
- Reconocimiento: Indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Apoyo: Refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.
- Compromiso: Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

Son estas dimensiones las que permiten medir el clima organizacional de una determinada organización, y es así como se puede llegar a conocer cuál es la percepción que tienen los colaboradores de la misma (Fernández y Gurley, 2003).

Según Stringer (2002), existen cinco determinantes principales del clima organizacional, los cuales son los siguientes:

- Prácticas de Liderazgo: El determinante más importante en el clima de una organización es la conducta diaria de los líderes de ésta. El gerente de un grupo de trabajo tiene gran influencia en las expectativas de sus miembros. Ellos controlan las recompensas, establecen las reglas del trabajo y las estructuras, hacen cumplir los estándares de desempeño y ponen las reglas informales en el lugar de trabajo. Frecuentemente la manera más rápida de cambiar el clima de una organización es cambiando la manera como ésta 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.
- La Estrategia: Puede tener profundo impacto en su clima y puede influenciar en cómo los empleados se sienten acerca de sus oportunidades de logro, recompensa, obstáculos para tener éxito y en su satisfacción.
- El Ambiente Externo: El ambiente externo en el cual una organización compite juega un papel (rol) importante en el clima de la organización. Factores como las regulaciones del gobierno, condiciones económicas, fuerza de las industrias competitivas, y la tecnología cambiante crean presión en la organización y en sus gerentes.
- La Historia de la Organización: Tiene gran impacto en su clima. Las personas se formarán expectativas en cuanto a recompensas castigos y las consecuencias de sus actos a partir de lo que saben que ha ocurrido antes en la organización (p.36).

Para Stringer (2002), el determinante más importante del clima son las prácticas diarias de los líderes de la organización. Aunque es casi imposible cambiar el ambiente externo o la historia de la organización al igual que resulta difícil y toma tiempo cambiar las estrategias y todo el sistema formal de la organización, un líder puede cambiar sus prácticas de liderazgo.

Para efectos de esta investigación se asumirá el modelo de medición de Stringer (2002), ya que es uno de los más novedosos, posee su propio instrumento y a través de él se podrá medir la percepción del clima organizacional de los colaboradores.

# CAPÍTULO III

# MARCO REFERENCIAL

Este capítulo tiene como objetivo, brindar al lector un breve resumen sobre los aspectos que caracterizan a la unidad de estudio que compone la muestra de la investigación. A continuación se hablará de la empresa en donde se realizó el estudio, la cual tienen un código para resguardar su identidad debido a una petición realizada por la misma empresa.

## Reseña Histórica

Es una empresa privada de telecomunicaciones, que fue fundada en el año 1924 en España y actualmente brinda servicio a 21 países en Europa y América. Cuenta con más de un millón y medio de accionistas y cotiza en varios de los principales mercados bursátiles del mundo. En Venezuela opera servicios de telefonía móvil desde el año 2005**.** En el presente la compañía ofrece en el país servicios con productos líderes en Internet móvil, televisión digital y telefonía móvil y fija. Sus ventas están dirigidas a todas las personas que requieran de estos servicios.

## Misión

Ofrecer tecnología segura y de vanguardia a los clientes con el objetivo de que vivan mejor y consigan lo que se propongan.

**Visión**

Crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida para que las personas tengan un mundo en donde puedan elegir dentro de sus infinitas posibilidades.

**Valores**

La organización promueve 3 valores principales que son:

- Confiables: disponen de la mejor red para ofrecer seguridad y la fiabilidad a los clientes. El compromiso que tienen con las personas: excelencia en la ejecución, cuidado en el detalle y la mejor calidad.
- Retadores: es una organización que busca de ir siempre un paso más allá de lo que las personas esperan de ellos, innovando para ofrecer soluciones útiles. Los clientes marcan sus metas.
- Abiertos: trabajan desde dentro como un sistema abierto y colaborativo para trasladar una actitud cercana y amable con los clientes. Son atentos y claros.

# CAPÍTULO IV

# MARCO METODOLÓGICO

## 1. Diseño y Tipo de investigación

Con el objetivo de comprender cuál es el impacto del estilo de liderazgo de los supervisores sobre la percepción del clima organizacional de sus colaboradores, se planteó la siguiente investigación con un diseño no experimental, de tipo transeccional, cuantitativo y correlacional.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular las variables. Lo que se hace es observar fenómenos como se dan en su contexto natural, para después poder analizarlos (Gómez, 2006, p.102). De acuerdo a Hurtado (2010) "en este tipo de diseño el investigador no tiene posibilidad de manipular los procesos causales, aunque intenta corroborar el efecto de tales procesos sobre uno o más efectos, sólo que esos procesos causales ya ocurrieron o están fuera del alcance del investigador" (p.151). En este caso, se observaron los estilos de liderazgo de los supervisores y cómo estos impactan en el clima organizacional de sus colaboradores sin que existiera alguna manipulación de su situación.

Con relación al estudio no experimental Gómez (2006) explica que un estudio no experimental transversal "recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p.102). En esta investigación, el tipo de diseño que se presentó es no experimental de tipo

transeccional, porque se buscó descubrir cómo era el comportamiento de la variable estilos de liderazgo que presentaban los supervisores y cómo incidían en la percepción del clima organizacional de sus colaboradores en un tiempo o momento determinado.

Al mismo tiempo los diseños transeccionales se dividen en tres tipos que son los exploratorios, los descriptivos y los correlacionales (Gómez, 2006). En este caso la investigación tuvo un diseño correlacional que según Schunk (1997) son los que "se ocupa de explorar las relaciones entre variables" (p.4). En esta investigación el estudio se considera correlacional porque se estudió el impacto del estilo de liderazgo de los supervisores sobre la percepción del clima organizacional de sus colaboradores, es decir se buscó estudiar la relación que existe entre estas dos variables.

## 2. Unidad de Análisis, Población y Muestra

### 2.1 Unidad de Análisis

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), las unidades de análisis se refieren "al qué o quién va a ser medido"(p.172) en este caso la unidad de análisis estuvo conformada por los supervisores y sus respectivos colaboradores pertenecientes a la empresa objeto de estudio. Los cuales respondieron a una serie de preguntas mediante la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos que contribuyeron a la medición más precisa y objetiva de la investigación, así como a dar respuesta a la pregunta planteada en esta investigación.

### 2.2 Población y Muestra

La población, como Hurtado (2010) indica, "son el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión" (p.140). Por lo tanto, en el presente estudio la población estuvo compuesta por todo el personal supervisorio y sus respectivos colaboradores adscritos a las unidades (Empresas, Mercadeo y

Secretaría General) pertenecientes a la empresa del sector de telecomunicaciones ubicada en el área metropolitana de Caracas en el año 2017.

Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo probabilístico que según Ávila (2006), "permite conocer la probabilidad que cada unidad de análisis tiene de ser integrada a la muestra mediante la selección al azar" (p.89).

Dada la naturaleza de la investigación, se aplicó como técnica de muestreo probabilístico el de tipo estratificado aleatorio simple el cual "determina los estratos que conforman una población de estudio para seleccionar y extraer de ellos la muestra" (Avila, 2006, p.90). Es decir, es aquel en donde todos los supervisores y colaboradores tuvieron la misma probabilidad de ser parte de la muestra seleccionada considerando ser parte del estrato correspondiente a cada una de las tres unidades organizativas, a saber: Empresas, Mercadeo y Secretaría general, que formaron parte de las áreas en las que se realizó la investigación.

Como primer paso se procedió a determinar el tamaño de la muestra de cada unidad organizativa, la cual se calculó por medio de la siguiente formula (Sierra Bravo, 1994, p.235):

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

Donde:

Tamaño de la muestra (n) =?

Probabilidad de éxito (p) = 0,5

Probabilidad de fracaso (q) = 0,5

Error de estimación (e) = 0,05 (5%)

Nivel de significación (Z) = 1,96 (Corresponde a 95% de confianza = 0,95)

Población (N) = 45

**Cálculo de la muestra de Empresas**

$$n = \frac{0{,}95^2 * 29 * 0{,}5 * 0{,}5}{0{,}05^2 * (29-1) + 0{,}95^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

n=22

**Cálculo de la muestra de mercadeo**

$$n = \frac{0{,}952 * 15 * 0{,}5 * 0{,}5}{0{,}05^2 * (15-1) + 0{,}95^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

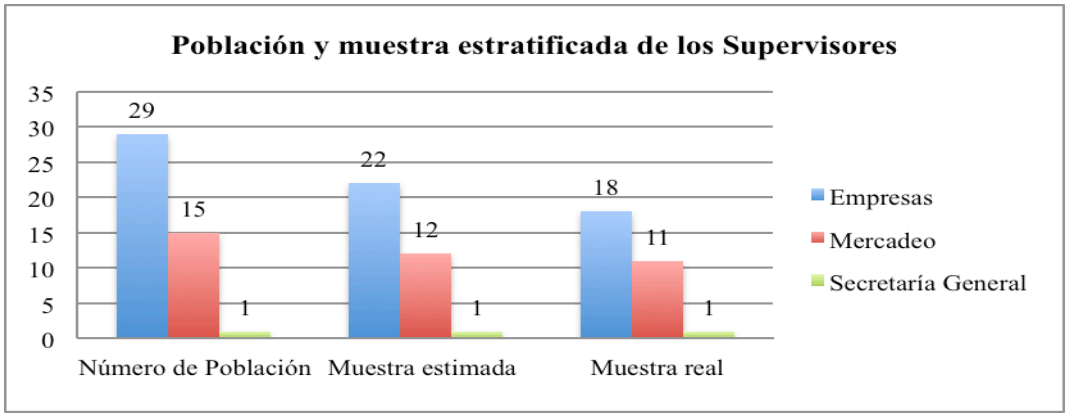
n=12

**Cálculo de la muestra de Secretaría general**

$$n = \frac{0{,}95^2 * 1 * 0{,}5 * 0{,}5}{0{,}05^2 * (1-1) + 0{,}95^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

n=1

**Gráfico 1: Población y muestra estratificada**



Al sustituir los datos en la fórmula se obtuvo una muestra de 35 supervisores (n=35) adscritos a las tres unidades organizativas de la empresa de telecomunicaciones.

**Tabla 1: Población y muestra estratificada por unidad organizativa**

| Estratos | Número de Población | Muestra estimada | Muestra real |
|---|---|---|---|
| **Empresas** | **29** | **22** | **18** |
| **Mercadeo** | **15** | **12** | **11** |
| **Secretaría General** | **1** | **1** | **1** |
| **Total** | **45** | **35** | **30** |

Una vez obtenido el total de la muestra de supervisores de cada área, se procedió a realizar un muestreo intencional para la selección de los colaboradores, el cual de acuerdo a Namakforoosh (2005), son "todos los elementos muestrales de la población que son seleccionados bajo estricto juicio personal del investigador" (p.189). En tal sentido, el investigador estableció como criterio un mínimo de tres colaboradores por cada supervisor que formó parte de la muestra, para medir tanto su percepción de clima organizacional como la percepción del estilo de liderazgo de su supervisor.

**Tabla 2: Muestra intencional de colaboradores**

| Estratos | Muestra real de supervisores | n x 3 | muestra real colaboradores |
|---|---|---|---|
| **Empresas** | **18** | **18 X 3** | **54** |
| **Mercadeo** | **11** | **11 X 3** | **33** |
| **Secretaría General** | **1** | **1 X 3** | **3** |
| **Total** | **30** | **-** | **90** |

Es relevante mencionar que la muestra final de supervisores que se utilizó en el estudio fue de n=30, ya que fue el total de cuestionarios contestados por las personas encuestadas. Quedando la muestra estratificada por unidades organizativas de las siguiente forma:

**Tabla 3: Muestra estratificada por unidad organizativa final**

| Estratos | Muestra real de Supervisores | Muestra real de colaboradores |
|---|---|---|
| **Empresas** | **18** | **54** |
| **Mercadeo** | **11** | **33** |
| **Secretaría general** | **1** | **3** |
| **Total** | **30** | **90** |

## 3. Definición de variables

La investigación estuvo compuesta por dos variables una independiente, la cual es estilos de liderazgo y una dependiente que es el clima organizacional. En esta sección se procederá a establecer su definición conceptual y operacional.

### 3.1. Variable Estilos de Liderazgo

Definición conceptual: Efecto que produce un líder en el comportamiento de los miembros de su grupo y en las actividades que estos realizan de acuerdo al estilo de liderazgo (Transformacional, Transaccional o Laissez–Faire) que él mismo manifiesta en su interacción con ellos (Bass, 1990).

Definición Operacional: respuestas dadas por los colaboradores y supervisores al instrumento de MLQ 5X Corto de Bass y Avolio (2000).

La clasificación o dimensiones de la Variable Estilo de Liderazgo que se tomó en cuenta para la presente investigación, es la proporcionada por el MLQ 5X Corto de Bass y Avolio (2000), el cual fue el instrumento a aplicar para determinar el estilo de liderazgo predominante en los supervisores en una empresa de telecomunicaciones, ubicada en el área metropolitana de Caracas en el año 2017. Este cuestionario consta de tres dimensiones una para el Liderazgo Transformacional, otra para el Liderazgo Transaccional y la última para el Liderazgo Laissez- Faire.

Liderazgo Transformacional

Definición Conceptual: Estilo de liderazgo que se caracteriza por el intercambio de motivación e inducción entre líderes y seguidores, por el desarrollo del desempeño deseado a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a trascender sus propios intereses para un propósito colectivo, visión o misión (Bass y Avolio, 2000 c.p. Vega y Zabala, 2004).

Liderazgo Transaccional

Definición Conceptual: Estilo de liderazgo que caracteriza aquellos líderes que basan la relación con sus seguidores o subordinados en una serie de intercambios o negociaciones, donde el reconocimiento y refuerzos materiales contingentes por su desempeño aceptable, promueven una mejor y más efectiva ejecución (Bass y Avolio, 2000 c.p. Vega y Zabala, 2004).

-Liderazgo Laissez – Faire o Evitador

Definición Conceptual: El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier situación (Bass y Avolio, 2000 c.p. Vega y Zabala, 2004).

Por otro lado, la dimensión Liderazgo Transformacional incluye los siguientes indicadores, (Bass y Avolio, 2000 c.p. Vega y Zabala, 2004).

- Influencia Idealizada Atribuida: El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.
- Influencia Idealizada Conductual: El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

- Motivación Inspiracional: El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.
- Estimulación Intelectual: El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.
- Consideración Individualizada: El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos (p.53).

De acuerdo a Bass y Avolio, (2000) c.p. Vega y Zabala, (2004) la dimensión Liderazgo Transaccional incluye los siguientes indicadores:

- Recompensa Contingente: El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.
- Dirección por Excepción Pasiva: El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.
- Dirección por Excepción Activa: El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados (p.53).

A su vez el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) mide variables de criterio o resultado referente a las consecuencias organizacionales, tal y como lo explican Bass y Avolio, (2000) c.p. Vega y Zabala, (2004).

- Satisfacción: El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

- Esfuerzo Extra: El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.
- Efectividad: El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.

A continuación, se presenta una tabla con la operacionalización de la variable estilos de liderazgo:

**Tabla 4: Operacionalización de Variable Estilos de Liderazgo**

| Variable | Dimensiones | Indicadores | Ítems |
|---|---|---|---|
| **Estilos de liderazgo** | Liderazgo Transformacional | Nivel de Influencia idealizada Atribuida | 10, 18, 21, 25 |
| | | Nivel de Influencia Idealizada Conductual | 6, 14, 23, 34 |
| | | Motivación inspiracional | 9, 13, 26, 36 |
| | | Estimulación intelectual | 2, 8, 30, 32 |
| | | Consideración individualizada | 15, 19, 29, 31 |
| | Liderazgo Transaccional | Recompensa contingente | 1, 11, 16, 35 |
| | | Dirección por excepción pasiva | 3, 12, 17, 20 |
| | | Dirección por excepción activa. | 4, 22, 24, 27 |
| | Laissez faire | Liderazgo evitador | 5, 7, 28, 33 |
| | Variables de Criterio o Resultado | Satisfacción | 38, 41 |
| | | Esfuerzo extra | 39, 42, 44 |
| | | Efectividad | 37, 40, 43, 45 |

Fuente: Vega y Zabala, (2004).

### 3.2. Variable Clima Organizacional

Stringer, (2002) c.p. Fernández y Gurley, (2003) define que "el clima organizacional representa la colección y el patrón de los determinantes del medio ambiente que motivan" (p.54).

Se tomó en cuenta para la operacionalización del clima organizacional, las dimensiones propuestas por Stringer, (2002) c.p. Fernández y Gurley, (2003). Esta clasificación incluye las siguientes dimensiones: estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso.

-Estructura: refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.

-Estandartes: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.

-Responsabilidad: refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.

-Reconocimiento: indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

-Apoyo: refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.

-Compromiso: refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

Definición Operacional: Se determinó en función a los puntajes obtenidos de las dimensiones del cuestionario de clima organizacional de Stringer (2002).

A continuación, se presenta una tabla con la operacionalización de la variable Clima Organizacional:

**Tabla 5: Operacionalización de Variable Clima Organizacional**

| Variable | Dimensiones | Definiciones | Ítems |
|---|---|---|---|
| **Clima Organizacional** | Estructura | Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades. | 3, 6, 9, 20 |
| | Estándares | Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo. | 7, 10, 12, 24 |
| | Responsabilidad | Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones. | 4, 13, 18, 22 |
| | Reconocimiento | Indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. | 1, 5, 17, 19 |
| | Apoyo | Refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo. | 2, 8, 14, 16 |
| | Compromiso | Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización. | 11, 15, 21, 23 |

Fuente: Fernández y Gurley, (2003)

Adicional en la investigación se incluyeron variables demográficas tales como sexo, nivel educativo, edad y tiempo en la empresa, con el fin de proporcionar información más detallada.

## 4. Instrumento de recolección de datos.

Con la finalidad de dar respuesta al objetivo planteado en la investigación, se utilizaron dos instrumentos diferentes para medir las variables que posee el estudio. Primero para medir la variable Estilos de Liderazgo, se utilizó el instrumento cuestionario multifactorial de liderazgo (forma 5x) de los autores Bass y Avolio (2000). Mientras que para medir la variable percepción del Clima Organizacional, se usó el cuestionario de Clima Organizacional elaborado y validado por Stringer (2002). A continuación, se explicará con detalle el diseño, la aplicación y el procesamiento de ambos instrumentos.

### 4.1 Instrumento para la medición de los Estilos de Liderazgo

"El instrumento empleado en el estudio para la medición de estilos de liderazgo fue el Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, el cual es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores" (Bass y Avolio, 2000, c.p. Vega y Zavala, 2004, p.138).

Este cuestionario consta de dos secciones, la primera la cual es respondida por los supervisores para que ellos evalúen su estilo de liderazgo a través de los cuarenta y cinco (45) ítems que se le presentan. Y la segunda parte es realizada por los colaboradores, donde ellos evaluarán el estilo de liderazgo de su supervisores (Quintero y Rojas, 2009).

Según Quintero y Rojas (2009), el MLQ en su forma corta (5X), está compuesto por una escala de Liderazgo Transaccional y otra de Liderazgo Transformacional, cada uno de ellos representada con factores conceptuales distintos. La primera escala contiene los factores de Recompensa contingente, Dirección por excepción pasiva, Dirección por excepción activa, la segunda escala contiene los factores de Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individualizada. También se presenta una escala referente para el Liderazgo Laissez-Faire y tres

variables de criterio o resultado, las cuales son: Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

El MLQ 5X Corto Bass y Avolio (2000) c.p. Vega y Zavala (2004) es una escala que está compuesta por 45 ítems con categorías de respuesta tipo Likert en donde se le solicita a las personas que contesten el cuestionario eligiendo una de las cinco respuestas de la siguiente escala:

**Tabla 6: Respuesta de MLQ 5X Corto**

| Nunca | Rara Vez | A veces | A Menudo | Frecuentemente, o Siempre |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Fuente: Vega y Zavala, (2004)

A cada categoría se le asigna un valor numérico, de manera que el sujeto, al seleccionar una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Mientras mayor sea el puntaje, mayor será la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Para obtener la puntuación total se sumarán todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden (Vega y Zavala, 2004).

El instrumento MLQ 5X Corto ha sido sometido a pruebas de confiabilidad y validez. De acuerdo a Bernal (2006), "la confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios" (p. 214). En cuanto a su consistencia interna presenta un alfa de Cronbach de 0,97, lo que indica una excelente confiabilidad a nivel global.

De acuerdo al autor Bernal (2006) es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado…indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos" (p.214). En cuanto a la validez el instrumento MLQ 5X Corto, se ha presentado a diversos especialistas con experiencia como jueces los cuales han apoyado la validez de constructo.

Para la aplicación de este instrumento en principio fue necesario realizar una prueba piloto a una pequeña muestra de supervisores y sus colaboradores, con el fin de garantizar que el instrumento funcionaría bajo las condiciones y características establecidas.

Es importante mencionar que dicha muestra no fue tomada en cuenta posteriormente en el estudio en si mismo. El cálculo de confiabilidad del instrumento, fue calculado por medio del coeficiente alfa de Cronbach, a través del programa SPSS. Dicho coeficiente, para la forma apreciativa del cuestionario multifactorial de liderazgo, fue de 0,903 lo que indica que el instrumento es bastante confiable. Mientras que la confiabilidad conseguida en la forma autoapreciativa del cuestionario multifactorial de liderazgo fue de 0,765 lo que señala que el mismo es confiable (ver anexo E).

Luego de realizar lo mencionado anteriormente, se procedió a aplicar el instrumento MLQ 5X Corto de forma on line a integrantes de la muestra, para recolectar los datos necesarios. Una vez obtenido los resultados Posterior se procedió a registrar los datos en el programa SPSS para realizar los cálculos y su análisis. Al igual que con la prueba piloto fue necesario realizar el cálculo de los coeficientes de confiabilidad alfa de Cronbach para cada una de las partes del instrumento que mide estilos de liderazgo, obteniéndose de esta forma para la parte apreciativa un coeficiente de confiabilidad de 0,895 y para la parte auto-apreciativa un coeficiente de 0,824 lo que demuestra que el instrumento es confiable.

Para analizar ambas variables (Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional) se utilizaron herramientas propias de la estadística descriptiva como lo son el análisis de frecuencia, el porcentaje, la media, mediana, moda, entre otros. Luego el investigador procedió a emplear correlaciones a través del coeficiente de Pearson (r) entre el promedio de ítems para cada una de las dimensiones de estilos de liderazgo y el promedio de ítems de las dimensiones de clima organizacional.

Como indican Anastasi (1982) c.p. Vega y Zavala (2004):

> El uso de la correlación de Pearson se hace pertinente porque expresa el grado de correspondencia o relación entre dos

> conjuntos de puntuaciones, de manera de observar cómo se comportan uno respecto al otro. Pearson permite evaluar la consistencia y homogeneidad de la prueba, y hace posible predecir el puntaje de un individuo en la prueba total o en la variable respectiva, dependiendo de su puntuación en el ítem individual (p.145).

## 4.2 Instrumento para la medición de la Percepción del Clima Organizacional

Para la medición de la variable Clima Organizacional se utilizó el instrumento elaborado por Stringer (2002), el cual es un cuestionario que está compuesto por 24 ítems con categorías de respuesta tipo Likert y mide 6 dimensiones, cada una de ellas representada por 4 ítems (Bravo y Cárdenas, 2005). El instrumento de Stringer (2002) describe el Clima Organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

En dicho instrumento se les solicita a las personas que lo responden que elijan una de las cuatro opciones de respuesta que se presentan en la escala. Las 24 preguntas se dividen en ítems que tienen sentidos positivos y negativos. Para el caso del sentido positivo se presentan las opciones de respuesta de la siguiente manera:

**Tabla 7: Respuesta con sentido positivo del instrumento de Stringer (2002)**

| Definitivamente de acuerdo | De acuerdo | Desacuerdo | Definitivamente en desacuerdo |
|---|---|---|---|
| 4 | 3 | 2 | 1 |

En el caso contario cuando las preguntas se presentan con sentido negativo, las opciones de respuesta que se presentan se evalúan de la siguiente forma:

**Tabla 8: Respuesta con sentido negativo del instrumento de Stringer (2002)**

| Definitivamente de acuerdo | De acuerdo | Desacuerdo | Definitivamente en desacuerdo |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

Este cuestionario fue utilizado por Fernández y Gurley (2003), presentando un coeficiente de confiabilidad (Alpha de Cronbach) de 0,77 considerándose un coeficiente confiable.

Para la aplicación de este instrumento al igual que el anterior, fue necesario realizar previamente una prueba piloto a una pequeña muestra de colaboradores, con el fin de garantizar que el instrumento funcionaría bajo las condiciones y características que se establecieron. Dicha muestra no fue tomada en cuenta al momento de realizar el estudio. De igual forma, a través del programa SPSS se calculó la confiabilidad del instrumento, obteniéndose una confiabilidad para el cuestionario de Clima Organizacional de 0,726 lo que indica que el instrumento es confiable (ver anexo E).

Posterior a la comprobación del instrumento, se procedió a administrarlo de forma on line a los individuos que integraron la muestra. Una vez obtenido el total de cuestionarios, fue necesario registrar los datos obtenidos en el programa SPSS para los respectivos cálculos y posterior análisis. Con los datos obtenidos con este cuestionario se calculó el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach para la muestra total, el cual arrojó una confiabilidad de 0,724 lo que se puede interpretar como un instrumento confiable (ver anexo E).

Los datos que se obtuvieron fueron tratados de la misma forma que la variable anterior, es decir, a los ítems obtenidos se les hizo un análisis descriptivo a través de las herramientas de la estadística descriptiva (el análisis de frecuencia, el porcentaje, la media, mediana, moda, entre otros.) y luego a través del coeficiente de Pearson (r) se emplearon correlaciones entre el promedio de ítems para cada una de las dimensiones de estilos de liderazgo y el promedio de ítems de las dimensiones de Clima Organizacional.

## 5. Procedimiento para la recolección de la información y tratamiento de los datos

Lo primero que se realizó para recolectar la información, fue realizar el contacto con una persona del departamento de recursos humanos de la empresa seleccionada, con la cual se coordinó una reunión previa para brindarles una breve explicación sobre los objetivos y detalles de la investigación, así como también presentarle los instrumentos de medición.

Tiempo después, la Gerencia de Recursos Humanos aceptó la solicitud e indicó en qué áreas se realizaría el estudio (Empresas, Secretaría general y Mercadeo). Posteriormente, se acordó como sería el procedimiento de distribución de los cuestionarios, el cual fue realizado por la misma Gerencia de Recursos Humanos, vía correo electrónico a través de una página web llamada encuestafacil.com en la intranet de la organización.

Como tercer paso se procedió a enviar un total de 31 cuestionarios, los cuales se enviaron a los empleados seleccionados a través de la Gerencia de Recursos Humanos, para la realización de la prueba piloto. Los cuestionarios fueron monitoreados y respondidos en la página de encuestafacil.com para su posterior procesamiento y análisis. Es importante recalcar que las personas que fueron elegidas para realizar la prueba piloto no formaron parte de la muestra definitiva.

Posterior a la realización de la prueba piloto, la persona con la que se estableció el contacto procedió a distribuir los cuestionarios al total de la muestra (n=35) en las áreas seleccionadas, anteriormente señaladas. Vale la pena destacar, que la investigación se realizó en estas tres unidades organizativas, debido a que fueron las unidades que la organización consideró convenientes para ellos a ser incluidas en el estudio.

Los cuestionarios fueron respondidos de la misma manera, es decir de forma on line en la página de encuestafacil.com para su posterior procesamiento y análisis. El total de cuestionarios respondidos y completados de supervisores que se recibieron fueron (n=30), conformando este número la muestra total.

Una vez recolectada la información requerida, se procedió a vaciar la información en el programa estadístico SPSS. Se decidió utilizar este programa, ya que a través de esta herramienta se pueden realizar diversos cálculos estadísticos y sus resultados son considerados confiables y válidos. A través de esta herramienta se calcularon los coeficientes de confiabilidad tanto de la prueba piloto como de la muestra total, así como también se calcularon las frecuencias y los estadísticos descriptivos como media, moda, mediana, desviación estándar para cada uno de los ítems y las dimensiones de las variables. A través del programa Excel se calcularon los coeficientes de variación. Adicional se obtuvo a través del programa SPSS, los coeficientes de correlación de Pearson y las significaciones bilaterales entre la variable estilos de liderazgo y Clima Organizacional con sus respectivas dimensiones.

Resulta fundamental mencionar que los valores del índice de correlación de Pearson pueden oscilar entre -1 hasta +1. El signo negativo (-) indica que la relación es inversamente proporcional y por el contrario el signo positivo (+) indica que la relación es directamente proporcional. A continuación, se presenta una tabla en donde se muestra la escala de valoración para las correlaciones de Pearson:

**Tabla 9: Escala de valoración de correlación entre los Estilos de Liderazgo y la variable Clima Organizacional**

| Valor de la correlación | Fuerza de la relación |
|---|---|
| $r \leq 0,25$ | Inexistencia de Relación |
| $0,25 < r \leq 0,45$ | Relación Leve |
| $0,45 < r \leq 0,65$ | Relación Media |
| $0,65 < r \leq 0,85$ | Relación Considerable |
| $r > 0,85$ | Relación Fuerte |

Fuente: (Mercedes y Gurley, 2003)

# CAPÍTULO IV

# ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo, se presentan los análisis realizados posterior a la recolección de datos correspondiente a las variables estilos de liderazgo y clima organizacional, de una muestra de Supervisores y Colaboradores pertenecientes a una empresa de telecomunicaciones ubicada en el área metropolitana de Caracas en el años 2017.

El análisis se encuentra estructurado en cuatro secciones. La primera sección corresponde al análisis de las variables demográficas, la segunda parte corresponde al análisis de la variable Estilo de Liderazgo en donde se analizaran tanto a los supervisores como a los colaboradores, en la tercera parte se plantea el análisis de la variable Clima Organizacional y en la cuarta sección se plantean las correlaciones entre los estilos de liderazgo, el clima organizacional y las variables demográficas.

## 1. Variables demográficas

Para esta sección resulta relevante volver a mencionar que la muestra obtenida estuvo conformada por 30 Supervisores y 90 colaboradores pertenecientes a tres unidades organizativas (Empresas, Mercadeo y Secretaría General) de una empresa de telecomunicaciones.

Las variables demográficas que se tomaron en cuenta fueron edad, sexo, nivel educativo y antigüedad en la empresa.

### 1.1 Variables demográficas de los supervisores

**Tabla 10: Distribución de frecuencias de género, nivel educativo y edad de los supervisores.**

| Género | Nivel Educativo | Edad | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|---|
| **Femenino** | **Univeristario** | 20-30 años | 2 | 6,68% |
| | | 30-40 años | 3 | 10,00% |
| | | 40-50 años | 3 | 10,00% |
| | | Total | 8 | 26,68% |
| | **Postgrado** | 40-50 años | 7 | 23,34% |
| **Masculino** | **TSU** | 20-30 años | 1 | 3,34% |
| | | 30-40 años | 1 | 3,33% |
| | | 40-50 años | 2 | 6,67% |
| | | Total | 4 | 13,34% |
| | **Univeristario** | 20-30 años | 2 | 6,68% |
| | | 30-40 años | 1 | 3,33% |
| | | 40-50 años | 4 | 13,34% |
| | | Total | 7 | 23,35% |
| | **Postgrado** | 30-40 años | 1 | 3,33% |
| | | 40-50 años | 1 | 3,33% |
| | | 50 años o más | 1 | 3,33% |
| | | Total | 14 | 9,99% |

Es necesario destacar de tabla N° 10, que del total de los treinta (30) supervisores encuestados, veintinueve (29) respondieron la categoría edad. De los supervisores que respondieron, quince (15) eran mujeres y catorce (14) hombres. De ese total de mujeres, se observa que el número mayor que respondieron el cuestionario se encuentran en edades comprendidas entre los 40-50 años lo cual representa un 33,34% de la muestra. Los hombres que respondieron más encuestas, se encuentran en edades comprendidas entre los 40-50 años representando un 23,34% de la muestra. Es por ello que se puede decir, que este rango es el que predomina en la variable edad de los supervisores.

Adicionalmente, puede apreciarse en la tabla, que del total de mujeres que posee un cargo de supervisor, ocho (8) tienen un nivel de instrucción universitario lo que representa un

26,68%% de la muestra. Dentro del porcentaje de hombres que respondieron las encuestas, el 23,35% que equivale a siete (7) hombres tienen un nivel educativo universitario. Por lo que se podría decir que los supervisores tienen una tendencia equivalente tanto en hombres como en mujeres en la distribución de rango de edad y nivel educativo, de tal manera que mientras más edad tienen más alto su nivel educativo.

**Tabla 11: Distribución de frecuencias por género, unidad organizativa y tiempo en la empresa de los Supervisores**

| Género | Unidad Organizativa | Tiempo en la empresa | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|---|
| Femenino | Empresas | 2- 4 Años | 3 | 10% |
| | | 9 o más Años | 5 | 16,67% |
| | | Total | 8 | 26,67% |
| | Mercadeo | 2- 4 Años | 1 | 3,33% |
| | | 5-8 Años | 2 | 6,68% |
| | | 9 o más Años | 4 | 13,34% |
| | | Total | 7 | 23,35% |
| | Secretaría General | 5-8 Años | 1 | 3,34% |
| Masculino | Empresas | 0-1 Año | 1 | 3,35% |
| | | 5-8 Años | 2 | 6,68% |
| | | 9 o más Años | 7 | 23,34% |
| | | Total | 10 | 33,37% |
| | Mercadeo | 0-1 Año | 1 | 3,35% |
| | | 2- 4 Años | 2 | 6,66% |
| | | 9 o más Años | 1 | 3,33% |
| | | Total | 4 | 13,34% |

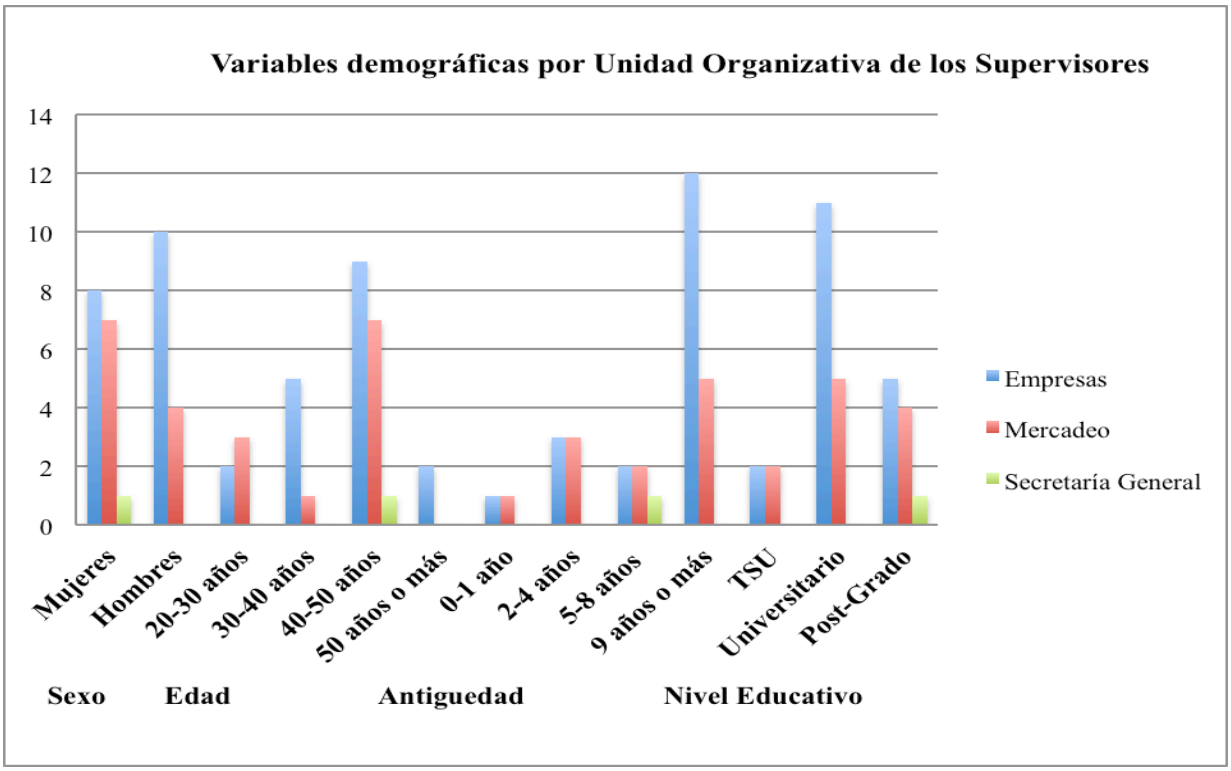
De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla Nº 11, se puede observar que diecisiete (17) de los treinta (30) supervisores encuestados, tienen 9 años o más trabajando en la empresa objeto de estudio, lo que equivale a un 56,70% de la muestra. De esos diecisiete (17), nueve (9) son mujeres y ocho (8) son hombres. Por lo que se podría deducir, que la mayoría del personal tiende a permanecer en la organización.

Además en la tabla se puede observar, que de las unidades organizativas que se

utilizaron para el estudio, las pruebas fueron respondidas por un gerente de Secretaria General de género femenino, las de Mercadeo fueron respondidas por 7 supervisores femeninos y 4 masculinos y por último se puede observar el área de empresas en donde se obtuvo mayores resultados, de los cuales 8 fueron mujeres y 10 hombres, siendo esta el área con mayores respuestas por parte de los supervisores.

A continuación, se presenta un gráfico en donde se observa de forma más clara las diferencias por unidad Organizativa (Empresas, Mercadeo, Secretaría General) de los supervisores encuestados.

**Gráfico 2: Variables demográficas por Unidad Organizativa de los Supervisores**




En el gráfico Nº 2, se logran percibir de forma más clara que el número de respuestas de los supervisores hombres fue mayor al de las mujeres. Además, se observa en el rango de edad, que la categoría que arrojó un mayor valor es la que va de 40-50 años. Con respecto a la antigüedad, se observa que la mayoría de respuestas obtenidas se encontraron en el rango 9 años o más lo que indica que las personas tienden a permanecer en la empresa. En la variable

nivel educativo, las respuestas predominantes se encontraron en la categoría universitario, lo que quiere decir que la mayoría de supervisores que respondieron las encuestas presentan este nivel de preparación.

### 1.2 Variables demográficas de los colaboradores

**Tabla 12: Distribución de frecuencias de género, nivel educativo y edad de los colaboradores**

| Género | Nivel Educativo | Edad | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|---|
| Femenino | TSU | 30-40 años | 2 | 2,22% |
| | | 40-50 años | 3 | 3,33% |
| | | Total | 5 | 5,55% |
| | Univeristario | 20-30 años | 4 | 4,45% |
| | | 30-40 años | 8 | 8,88% |
| | | 40-50 años | 8 | 8,89% |
| | | Total | 20 | 22,22% |
| | Postgrado | 20-30 años | 1 | 1,11% |
| | | 30-40 años | 9 | 9,99% |
| | | 40-50 años | 6 | 6,67% |
| | | 50 años o más | 2 | 2,22% |
| | | Total | 18 | 19,99% |
| Masculino | TSU | 20-30 años | 1 | 1,11% |
| | | 30-40 años | 7 | 7,77% |
| | | 40-50 años | 5 | 5,56% |
| | | Total | 13 | 14,44% |
| | Univeristario | 20-30 años | 7 | 7,80% |
| | | 30-40 años | 8 | 8,88% |
| | | 40-50 años | 5 | 5,56% |
| | | 50 años o más | 1 | 1,11% |
| | | Total | 21 | 23,35% |
| | Postgrado | 20-30 años | 1 | 1,11% |
| | | 30-40 años | 6 | 6,66% |
| | | 40-50 años | 6 | 6,67% |
| | | Total | 13 | 14,44% |

En la tabla número Nº 12, se puede notar que fueron respondidas un total de cuarenta y tres (43) encuestas de mujeres y cuarenta y siete (47) de hombres, lo que indica que la muestra

total de colaboradores estuvo compuesta por un 47,80 % de mujeres y un 52,20 % de hombres. De ese total de mujeres, se observa que el número mayor de mujeres que respondieron el cuestionario se encuentran en edades comprendidas entre los 30-40 años lo cual representa un 21,10% de la población. Los hombres que respondieron más encuestas, al igual que las mujeres se encuentran en edades comprendidas entre los 30-40 años. Es por ello que se puede decir que este rango es el que predomina en la variable edad.

Del total de personas que conforman la muestra de colaboradores, cuarenta y uno (41) poseen un nivel de instrucción universitario, treinta y uno (31) de postgrado y dieciocho (18) TSU. En base a los resultados obtenidos en el análisis se puede inferir, que de la muestra seleccionada un porcentaje de 45,57% colaboradores son los que presentan una mayor frecuencia en el nivel de instrucción universitario. Si se compara estos resultados con los de los supervisores, se logra observar que los colaboradores tienden a tener edades similares que sus supervisores e igual nivel de instrucción. Resulta relevante mencionar que existe una diferencia no significativa entre la proporción de hombres y mujeres.

**Tabla 13: Distribución de frecuencias de género, unidad organizativa y tiempo en la empresa de los colaboradores**

| Género | Unidad Organizativa | Tiempo en la empresa | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|---|---|
| Femenino | **Empresas** | 0-1 Año | 1 | 1,11% |
| | | 2- 4 Años | 3 | 3,32% |
| | | 5-8 Años | 1 | 1,11% |
| | | 9 o más Años | 17 | 18,89% |
| | | Total | 22 | 24,43% |
| | **Mercadeo** | 0-1 Año | 2 | 2,22% |
| | | 2- 4 Años | 2 | 2,21% |
| | | 5-8 Años | 11 | 12,22% |
| | | 9 o más Años | 5 | 5,55% |
| | | Total | 20 | 22,20% |
| | **Secretaría General** | 2- 4 Años | 1 | 1,10% |
| Masculino | **Empresas** | 0-1 Año | 1 | 1,11% |
| | | 2- 4 Años | 4 | 4,43% |
| | | 5-8 Años | 10 | 11,11% |
| | | 9 o más Años | 17 | 18,89% |
| | | Total | 32 | 35,54% |
| | **Mercadeo** | 0-1 Año | 3 | 3,33% |
| | | 2- 4 Años | 2 | 2,21% |
| | | 5-8 Años | 4 | 4,44% |
| | | 9 o más Años | 4 | 4,44% |
| | | Total | 13 | 14,42% |
| | **Secretaría General** | 0-1 Año | 2 | 2,22% |

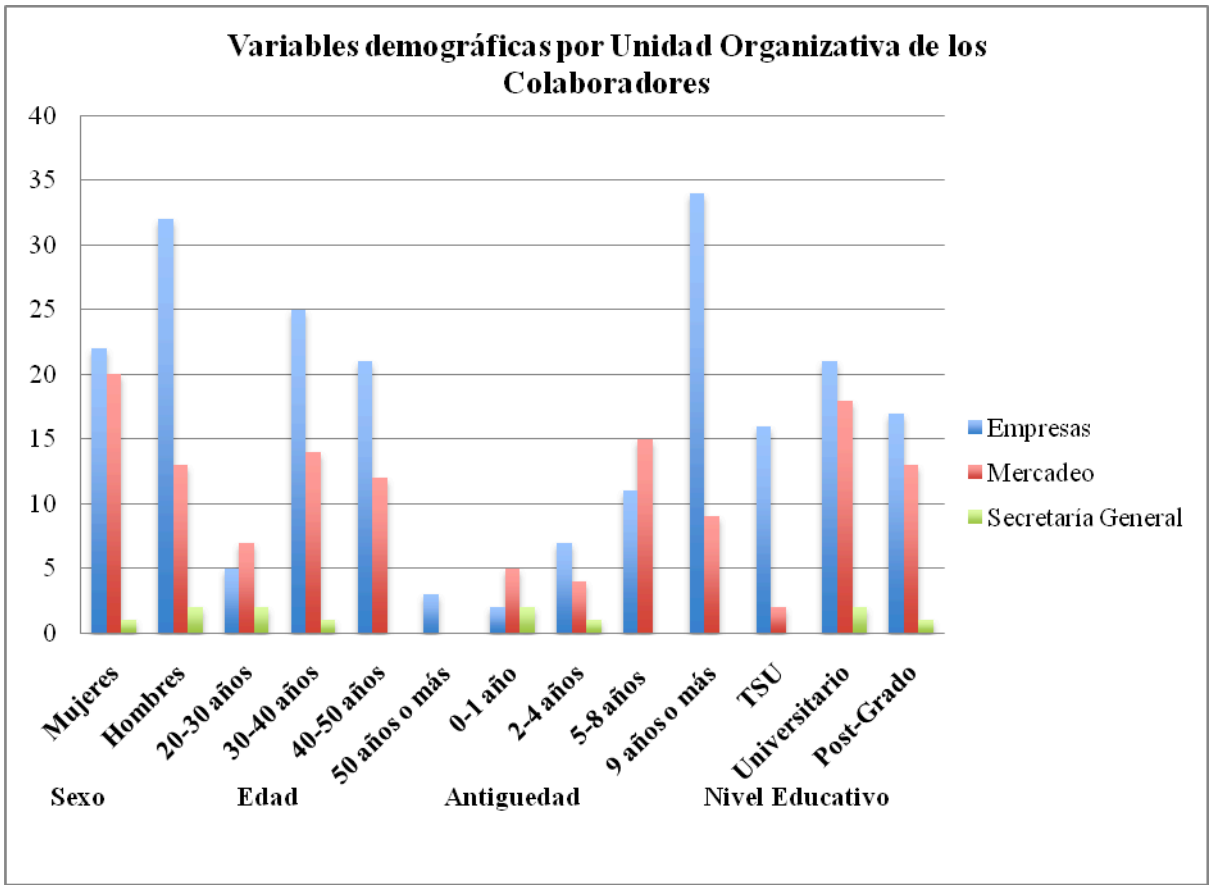
En la tabla Nº 13, se logra distinguir que la categoría que obtuvo mayor porcentaje de respuestas por parte de los colaboradores, con respecto al tiempo en la empresa fue la de 9 o más años. De los cuales veintidós (22) respuestas fueron de mujeres y veintiuno (21) de hombres, reflejando un porcentaje de 22,40% las mujeres y un 23,30% los hombres, lo que indica que la mayoría del personal tiende a quedarse en la organización.

Adicional se observa que de los noventa (90) colaboradores encuestados, veintidós (22) mujeres y treinta y dos (32) hombres forman parte de la unidad organizativa de empresas.

Por otro lado el área de mercadeo estuvo conformado por treinta y tres (33) personas de las cuales veinte (20) fueron mujeres y trece (13) hombres. Mientras que la unidad organizativa Secretaria General estuvo compuesta por dos (2) hombres y una (1) mujer.

A continuación, se presenta un gráfico en donde se observa de forma más clara las diferencias por unidad Organizativa (Empresas, Mercadeo, Secretaría General) de los colaboradores.

**Gráfico 3: Variables demográficas por Unidad Organizativa de los Colaboradores**




En el gráfico Nº 3, se logra apreciar mejor que la unidad organizativa en donde se obtuvo mayor cantidad de respuestas fue en la de Empresas. Además se aprecia, que se obtuvieron diez (10) respuestas más de hombres que de mujeres. También se logra percibir, que las edades que predomina en las personas encuestadas de la organización, se encuentran comprendidas entre los 30-40 años de edad. Como se mencionó anteriormente, el rango que

predomina en la variable antigüedad, es el de 9 años o más por lo que se podría decir que las personas tienden a permanecer en la organización por largo tiempo.

Por último, es evidente que en la variable Nivel educativo la categoría que arrojó mayores resultados fue el nivel Universitario, sin embargo se percibe que la categoría TSU y Post-Grado presentaron números similares, por lo que se podría decir que en la organización existe una diversidad en cuanto al nivel educativo.

## 2. Estilos de Liderazgo

En esta sección, se presentan los resultados referentes a la variable estilos de liderazgo que fueron medidos a través del instrumento MLQ 5X. Como ya se comentó previamente en capítulos anteriores, este instrumento no solo mide los diferentes estilos de liderazgo, sino que además mide algunas variables de criterio o resultado (Satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) que también responden a actitudes y conductas asociadas del liderazgo. En este sentido, se presentará el análisis de dichas variables adicional al de los estilos de liderazgo.

### 2.1 Estadística Descriptiva de la variable Estilos de Liderazgo

**Tabla 14: Liderazgo Transformacional y sus sub-dimensiones**

| | Liderazgo Transformacional | Nivel de Influencia Atribuida | Nivel de Influencia Conductual | Motivación Inspiracional | Estimulación intelectual | Consideración individualizada |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Media** | 3,2933 | 3,2708 | 3,4500 | 3,4333 | 3,1417 | 3,1708 |
| **Mediana** | 3,2750 | 3,3750 | 3,4375 | 3,5000 | 3,1250 | 3,1250 |
| **Moda** | 3,15 | 3,38 | 3,25 | 3,50 | 3,13 | 3,13 |
| **Desv.Est** | ,30688 | ,47125 | ,32264 | ,32783 | ,38804 | ,38769 |
| **Coef. Var** | 9,32% | 14,41% | 9,35% | 9,55% | 12,35% | 12,23% |

En la tabla Nº 14 se presenta la dimensión del liderazgo Transformacional y las cinco (5) sub-dimensiones que la conforman, para las cuales se obtuvieron valores para la media entre 3,14 y 3,45. Al observar la tabla se logra percibir que el menor coeficiente de variación entre las sub-dimensiones lo obtuvo "Nivel de Influencia Conductual" (9,35%) demostrando una media de 3,45 y un valor en la desviación estándar de 0,32, lo que indica que el líder muestra a los colaboradores conductas que sirven como modelos de rol. Por el contrario la sub-dimensión "Nivel de influencia atribuida" obtuvo el mayor valor en el coeficiente de variación (14,41 %), presentando un valor para la media de 3,27 y una dispersión de 0,47, lo que indica que el líder a menudo es respetado, admirado y sus colaboradores confían en el.

El valor que presentó la dimensión liderazgo transformacional para el coeficiente de variación fue de 9,32 %, a su vez obtuvo una media de 3,29 y un valor para la desviación de 0,30, lo que supone que este estilo de liderazgo a menudo se ve presente en los colaboradores de estas unidades organizativas.

**Tabla 15: Liderazgo transaccional y sus sub-dimensiones**

| | **Liderazgo transaccional** | **Recompensa Contingente** | **Direccion por excepción pasiva** | **Dirección por excepción activa** |
|---|---|---|---|---|
| **Media** | 2,2486 | 3,3208 | 0,8583 | 2,5667 |
| **Mediana** | 2,2917 | 3,2500 | 0,8125 | 2,6250 |
| **Moda** | 1,96 | 3,13 | 0,75 | 2,50 |
| **Desv.Est** | ,26612 | ,37526 | ,53713 | ,45573 |
| **Coef. Var** | 11,83% | 11,30% | 62,58% | 17,76% |

En la tabla Nº 15, se observan los estadísticos descriptivos de la variable liderazgo transaccional y sus sub-dimensiones en donde se logra percibir que los resultados obtenidos para las medias varían de 0,85 hasta 3,32. El puntaje obtenido para la media de la dimensión liderazgo transaccional, fue de 2,24, mientras que el valor de la desviación estándar fue de 0,26 y el del coeficiente de variación fue de 11,83% lo que indica que los datos son bastante homogéneos. El valor de la media para esta dimensión, refleja que a veces los supervisores emplean este estilo de liderazgo en las unidades organizativas que laboran.

Por otra parte, se evidencia que la sub-dimensión que obtuvo un porcentaje menor en el coeficiente de variación fue “Recompensa contingente” con un valor en la media de 3,32, esto quiere decir que los líderes aclaran a los seguidores lo que se espera de ellos. Mientras que la sub-dimensión “Dirección por excepción pasiva” obtuvo un porcentaje de 62,58 en el coeficiente de variación lo que indica que los datos son bastantes heterogéneos, el resultado para la media en esta sub-dimensión refleja que los líderes rara vez se muestran pasivos en cuanto a una decisión o situación.

**Tabla 16: Liderazgo Laissez Faire**

| | Laissez Faire |
|---|---|
| **Media** | 0,9125 |
| **Mediana** | 1,0000 |
| **Moda** | 1,13 |
| **Desv.Est** | ,35530 |
| **Coef. Var** | 38,94% |

La tabla Nº 16 corresponde a la dimensión Laissez Faire, en donde se observa que el valor para la media fue de 0,91 y para la desviación estándar fue 0,35. Al mismo tiempo se obtuvo un coeficiente de variación de 38,94 por lo que se podría decir que los datos obtenidos son homogéneos. Los resultados para la media en esta dimensión, indican que los líderes rara vez evita tomar decisiones.

**Tabla 17: Variables de criterio o resultado y sus sub-dimensiones**

| | Variables de criterio o resultado | Satisfacción | Esfuerzo Extra | Efectividad |
|---|---|---|---|---|
| **Media** | 3,3662 | 3,4333 | 3,2944 | 3,3708 |
| **Mediana** | 3,4375 | 3,5000 | 3,3333 | 3,3750 |
| **Moda** | 3,18 | 3,50 | 3,50 | 3,50 |
| **Desv.Est** | ,36628 | ,37677 | ,42137 | ,41064 |
| **Coef. Var** | 10,88% | 10,97% | 12,79% | 12,18% |

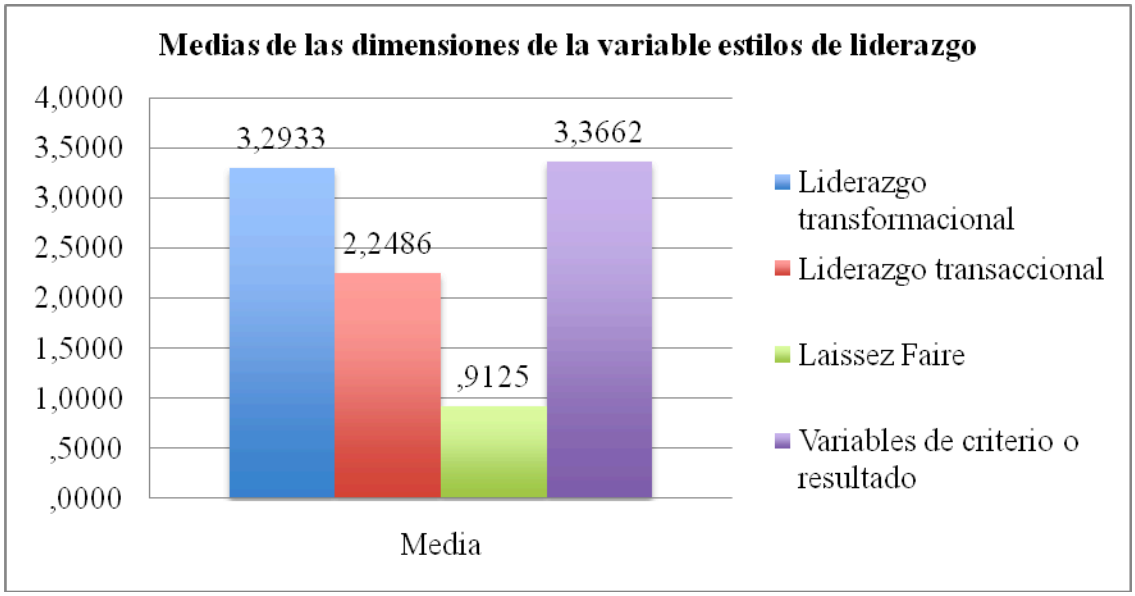
La tabla Nº 17 corresponde a las variables de criterio o resultado, en donde se obtuvieron valores para la media entre 3,2 y 3,4. La sub-dimensión que obtuvo una menor dispersión fue la de satisfacción (0,37) y un coeficiente de variación de 10,97% lo que refleja que los datos son homogéneos, adicional indica que a menudo el líder responde a las expectativas de sus colaboradores.

El valor de la media obtenido para la dimensión variables de criterio o resultado, fue de 3,36 y para la mediana 3,43. La desviación estándar arrojó un valor de 0,36 lo que indica que existe poca dispersión con respecto a la media. El coeficiente de variación obtenido fue de

10,88% lo que indica que los datos obtenidos fueron homogéneos. Estos valores reflejan, que a menudo se ve la presencia de estas variables en la función que ejercen los líderes. Como se observa en la tabla las sub-dimensiones de la categoría variables de criterio o resultado, arrojaron valores para la media que se encuentran dentro del rango del a menudo y obtuvieron porcentajes en el coeficiente de variación relativamente bajos, lo que muestra que los datos obtenidos son bastante homogéneos.

A continuación, se presenta un gráfico en donde se muestran las medias obtenidas para cada estilo de liderazgo y para las variables de criterio o resultado.

**Gráfico 4: Medias de las dimensiones de la variable Estilos de Liderazgo**



## 2.2 Estadística Descriptiva de la variable Estilos de Liderazgo (Supervisores)

**Tabla 18: Liderazgo Transformacional y sus sub-dimensiones (Supervisores)**

| | Liderazgo transformacional | Nivel de Influencia Atribuida | Nivel de Influencia Conductual | Motivación Inspiracional | Estimulación intelectual | Consideración individualizada |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **N** | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **Media** | 3,5 | 3,49 | 3,67 | 3,55 | 3,16 | 3,5 |
| **Mediana** | 3,5 | 3,75 | 3,75 | 3,5 | 3 | 3,5 |
| **Moda** | 3,55 | 3,75 | 3,75 | 3,5 | 3 | 3,5 |
| **Desv.Est** | 0,28 | 0,53 | 0,30 | 0,37 | 0,42 | 0,35 |
| **Coef. Var** | 8,00% | 15,19% | 8,17% | 10,42% | 13,29% | 10,00% |

La tabla Nº 18 corresponde a la dimensión del liderazgo transformacional y a las cinco (5) sub-dimensiones que la conforman "nivel de influencia atribuida, nivel de influencia conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada" para las cuales se obtuvo puntajes medios entre 3,16 y 3,67.

Al observar las sub-dimensiones se observa que el menor coeficiente de variación lo tiene "Nivel de Influencia Conductual" (8,17%) presentando una media de 3,67 y una dispersión con respecto a la media de 0,30. Mientras que la sub-dimensión que obtuvo una mayor valor para el coeficiente de variación fue "Nivel de influencia atribuida" (15,19%) presentando un valor para la media de 3,49 y una dispersión de 0,53.

La dimensión liderazgo transformacional presenta una desviación estándar de (0,28) y un coeficiente de variación de 8,00%, lo que indica que los datos suministrados por los gerentes son bastante homogéneos entre sí. El valor de la media refleja que los supervisores frecuentemente buscan de motivar a sus seguidores con el fin de mejorar su desempeño y lograr los objetivos de la organización.

**Tabla 19: Liderazgo Transaccional y sus sub-dimensiones (Supervisores)**

| | Liderazgo Transaccional | Recompensa Contingente | Direccion por excepción pasiva | Dirección por excepción activa |
|---|---|---|---|---|
| **N** | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **Media** | 2,5 | 3,6 | 1,02 | 2,89 |
| **Mediana** | 2,5 | 3,5 | 1 | 2,75 |
| **Moda** | 2 | 3,5 | 1 | 2,5 |
| **Desv.Est** | 0,34 | 0,31 | 0,73 | 0,63 |
| **Coef. Var** | 13,60% | 8,61% | 71,57% | 21,80% |

La tabla Nº 19 pertenece a la dimensión de liderazgo transaccional y sus tres (3) sub-dimensiones "recompensa contingente, dirección por excepción pasiva y dirección por excepción activa. La sub-dimensión dirección por excepción pasiva, posee una media de 1,02 una desviación estándar superior a las demás de 0,73 y un coeficiente de variación de 71,57% lo que indica que los datos son bastante heterogéneos.

La dimensión liderazgo transaccional presentó un valor para la media de 2,5 y una dispersión de 0,34. A su vez obtuvo un coeficiente de variación de 13,60% lo que indica que los datos suministrados son homogéneos entre sí. Al observar las dispersiones se puede percibir que el menor coeficiente de variación lo tiene la sub-dimensión "recompensa contingente" (8,61%), lo que indica que los datos son bastantes homogéneos y a su vez que los supervisores frecuentemente aclaran a los colaboradores lo que se espera de ellos. Por último, se logra distinguir que la sub-dimensión dirección por excepción activa, también arrojó un coeficiente de variación relativamente bajo (21,80%), el valor para la media de esta sub-dimensión muestra que a veces monitorea la ejecución de las tareas en búsqueda de algún error o falla.

**Tabla 20: Liderazgo Laissez Faire (Supervisores)**

| | Laissez Faire |
|---|---|
| **N** | 30 |
| **Media** | 1,27 |
| **Mediana** | 1,25 |
| **Moda** | 1,25 |
| **Desv.Est** | 0,43 |
| **Coef. Var** | 33,86% |

La dimensión liderazgo laissez faire obtuvo valores para la media de 1,27 y para la mediana de 1,25. Las respuestas obtenidas por los supervisores para esta dimensión, varían de la media en un promedio de 0,43 lo que puede percibirse como una dispersión aceptable de los datos con respecto a la media. Al mismo tiempo, el coeficiente de variación arrojó un porcentaje de 33,86% lo que indica que los datos de la muestra fueron homogéneos. El valor de la media en esta dimensión, se inclina más hacia la categoría rara vez, lo que indica que rara vez los líderes evitan tomar decisiones sobre las situaciones.

**Tabla 21: Variables de Criterio o resultado (Supervisores)**

| | Variables de criterio o resultado | Satisfacción | Esfuerzo Extra | Efectividad |
|---|---|---|---|---|
| **N** | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **Media** | 3,48 | 3,5 | 3,4 | 3,45 |
| **Mediana** | 3,37 | 3,5 | 3,33 | 3,5 |
| **Moda** | 4 | 3,5 | 4 | 4 |
| **Desv.Est** | 0,42 | 0,41 | 0,51 | 0,45 |
| **Coef. Var** | 12,07% | 11,71% | 15,00% | 13,04% |

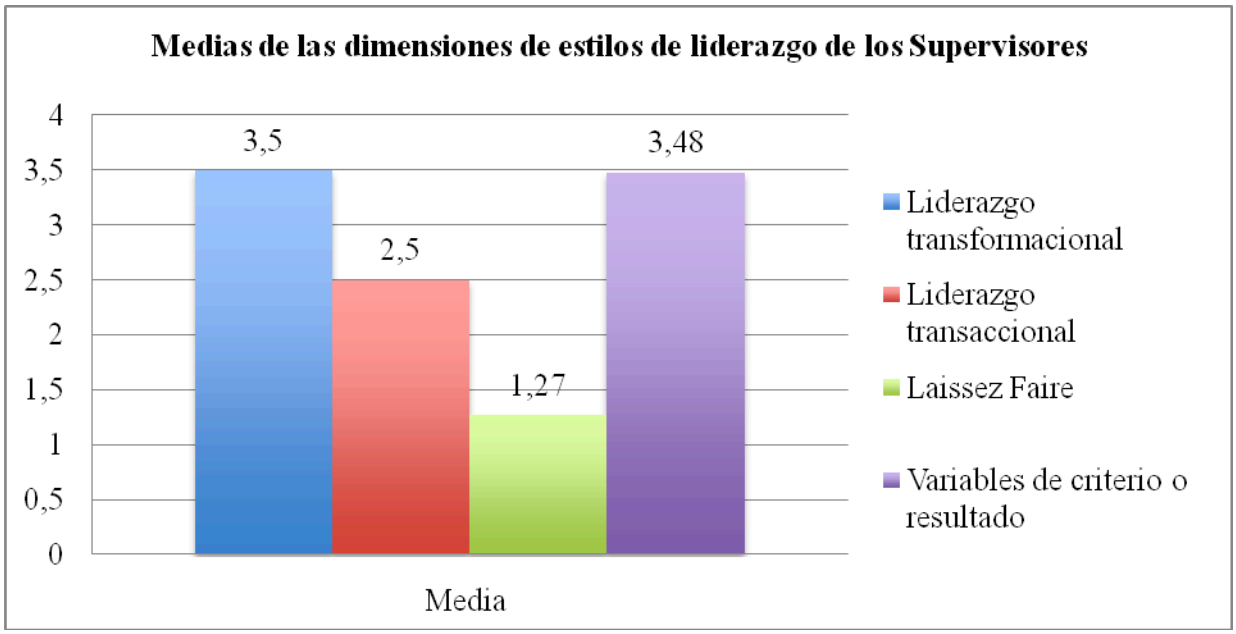
En la tabla Nº 21 se muestran los estadísticos de frecuencias de las variables de criterio o resultado, para los cuales se obtuvieron valores para la media entre 3,4 y 3,5. La sub-dimensión satisfacción obtuvo una dispersión de 0,41 con respecto a la media y un coeficiente de variación de 11,71 lo que indica que los datos obtenidos son bastante homogéneos.

La dimensión variables de criterio o resultado obtuvo una media de 3,48 y una mediana de 3,37. A su vez arrojó una dispersión de 0,42 y un porcentaje de 12,07% para el

coeficiente de variación lo que significa que los datos son bastante homogéneos. En general, se logra percibir que las sub-dimensiones de la categoría variables de criterio o resultado, arrojaron valores para la media que se encuentran dentro del rango del a menudo y obtuvieron porcentajes en el coeficiente de variación relativamente bajos, lo que indica que los datos son bastante homogéneos y a su vez que los supervisores consideran que a menudo buscan responder a las expectativas y necesidades de sus colaboradores, buscan la manera de incrementar el deseo del grupo para el logro de las metas y además busca la forma de utilizar los recursos de forma óptima y con el menor costo posible.

A continuación, se presenta un gráfico que refleja las medias obtenidas por los supervisores, en donde se puede apreciar mejor los resultados arrojados para las dimensiones de los estilos de liderazgo y las variables de criterio o resultado.

**Gráfico 5: Medias de las dimensiones de la variable Estilo de Liderazgo de los supervisores**



### 2.3 Estadística Descriptiva de la variable Estilos de Liderazgo (Colaboradores)

**Tabla 22: Liderazgo transformacional y sus sub-dimensiones (Colaboradores)**

| | Liderazgo Transformacional | Nivel de Influencia Atribuida | Nivel de Influencia Conductual | Motivación Inspiracional | Estimulación Intelectual | Consideración Individualizada |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **N** | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| **Media** | 3,12 | 3,11 | 3,28 | 3,31 | 3,08 | 2,84 |
| **Mediana** | 3,17 | 3,25 | 3,25 | 3,37 | 3 | 3 |
| **Moda** | 2,75 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| **Desv.Est** | 0,54 | 0,69 | 0,56 | 0,59 | 0,66 | 0,71 |
| **Coef. Var** | 17,31% | 22,19% | 17,07% | 17,82% | 21,43% | 25,00% |

La tabla Nº 22 corresponde a la dimensión del liderazgo transformacional y a las cinco (5) sub-dimensiones que la conforman para las cuales se obtuvo puntajes medios entre 2,84 y 3,31. Al observar las sub-dimensiones se percibe que el menor coeficiente de variación lo tiene "Nivel de Influencia Conductual" (17,07%) presentando una media de 3,28 y una dispersión con respecto a la media de 0,56. Mientras que la sub-dimensión que obtuvo una mayor valor para el coeficiente de variación fue "Consideración individualizada" (25,00%) presentando un valor para la media de 2,84 y una dispersión de 0,71.

La dimensión liderazgo transformacional presenta una desviación estándar de (0,54) y un coeficiente de variación de 17,31% lo que refleja que la información obtenida por los colaboradores es bastante homogéneos entre sí. Adicional se nota, que todos los valores para la media en esta dimensión apuntan hacia el a menudo lo que significa que los colaboradores perciben este estilo como frecuente en la organización.

**Tabla 23: Liderazgo transaccional y sus sub-dimensiones (Colaboradores)**

| | Liderazgo transaccional | Recompensa Contingente | Direccion por excepción pasiva | Dirección por excepción activa |
|---|---|---|---|---|
| **N** | 90 | 90 | 90 | 90 |
| **Media** | 1,93 | 2,98 | 0,66 | 2,17 |
| **Mediana** | 1,91 | 3 | 0,5 | 2 |
| **Moda** | 1,92 | 3 | 0 | 2 |
| **Desv.Est** | 0,36 | 0,61 | 0,65 | 0,66 |
| **Coef. Var** | 18,65% | 20,47% | 98,48% | 30,41% |

En la tabla Nº 23 se presenta la variable liderazgo transaccional y sus tres (3) sub-dimensiones "recompensa contingente, dirección por excepción pasiva y dirección por excepción activa. La sub-dimensión dirección por excepción pasiva, arrojó un valor para la media de 0,66 una desviación estándar de 0,65 y un coeficiente de variación de 98,48% lo que indica que los datos son bastante heterogéneos.

La media obtenida para la dimensión liderazgo transaccional presentó un valor de 1,93 y una dispersión de 0,36. A su vez obtuvo un coeficiente de variación de 18,65% lo que refleja que los datos suministrados son homogéneos entre sí. Al observar los valores de las medias se observa que las opiniones de los colaboradores varían del nunca al a veces lo que indica que los líderes nunca toman acciones correctivas cuando se comente un error, rara vez se enfoca en determinar los errores y a veces a clara lo que se espera de los colaboradores.

**Tabla 24: Liderazgo Laissez Faire (Colaboradores)**

| | Laissez Faire |
|---|---|
| **N** | 90 |
| **Media** | 0,7 |
| **Mediana** | 0,5 |
| **Moda** | 0 |
| **Desv.Est** | 0,58 |
| **Coef. Var** | 82,86% |

La dimensión liderazgo laissez faire para los resultados de los colaboradores arrojó un resultado para la media de 0,7 y para la mediana de 0,5. La información obtenida varía de la

media en un promedio de 0,58 lo que puede percibirse como una dispersión aceptable en relación a la media. El coeficiente de variación presentó un valor de 82,86% lo que indica que los datos de la muestra fueron heterogéneos. El valor de la media en esta dimensión se inclina más hacia la categoría rara vez, lo que indica que rara vez los supervisores líderes evitan tomar decisiones sobre las situaciones que se presentan.

**Tabla 25: Variables de criterio o resultado (Colaboradores)**

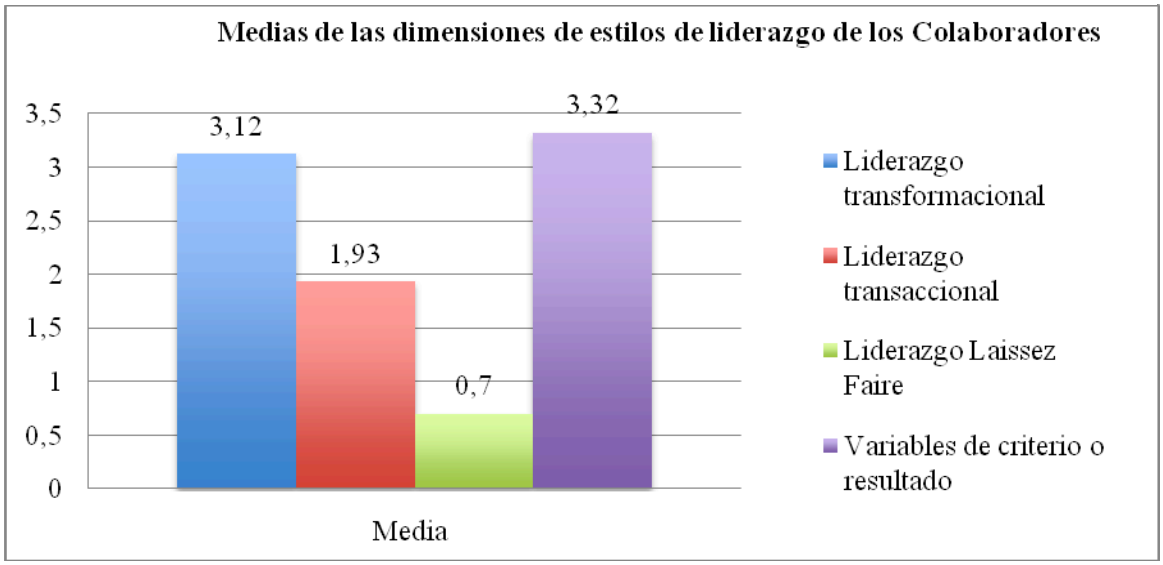
| | **Variables de criterio o resultado** | **Satisfacción** | **Esfuerzo Extra** | **Efectividad** |
|---|---|---|---|---|
| **N** | 90 | 90 | 90 | 90 |
| **Media** | 3,32 | 3,36 | 3,25 | 3,35 |
| **Mediana** | 3,36 | 3,5 | 3,33 | 3,5 |
| **Moda** | 3 | 4 | 4 | 3 |
| **Desv.Est** | 0,62 | 0,69 | 0,71 | 0,57 |
| **Coef. Var** | 18,67% | 20,54% | 21,85% | 17,01% |

Las variables de criterio o resultado de acuerdo a las percepciones de los colaboradores obtuvieron valores para la media entre 3,25 y 3,36. La sub-dimensión efectividad fue la que demostró una dispersión de 0,57 con respecto a la media y un coeficiente de variación de 17,01% lo que refleja que los datos son homogéneos entre sí.

La dimensión variables de criterio o resultado por su parte obtuvo una media de 3,32 y una mediana de 3,36. Al mismo tiempo refleja una dispersión de 0,62 y un coeficiente de variación de 18,67% lo que muestra que los datos son homogéneos. Al observar la tabla Nº 25 se logra percibir que las sub-dimensiones de la categoría variables de criterio o resultado, arrojaron valores para la media que se encuentran dentro del rango del a menudo y obtuvieron porcentajes en el coeficiente de variación relativamente bajos lo que indica que los datos son homogéneos.

En el siguiente gráfico se reflejan las medias obtenidas por los colaboradores en donde se puede apreciar mejor los resultados arrojados para las dimensiones de los estilos de liderazgo y las variables de criterio o resultado.

**Gráfico 6: Medias de las dimensiones de la variable Estilos de Liderazgo de los colaboradores**



### 2.4 Contraste entre las percepciones de los supervisores y los colaboradores

**Tabla 26: Estadísticos descriptivos para los estilos de liderazgo (Auto-apreciativo y Apreciativo)**

| | Dimensiones | n | Media | Desv.Est | Coef. Var |
|---|---|---|---|---|---|
| **Supervisores** | Liderazgo Transformacional | 30 | 3,5 | 0,28 | 8,00% |
| | Liderazgo Transaccional | | 2,5 | 0,34 | 13,60% |
| | Laissez Faire | | 1,27 | 0,43 | 33,86% |
| | Variables de Criterio o resultado | | 3,4 | 0,42 | 12,35% |
| **Colaboradores** | Liderazgo Transformacional | 90 | 3,12 | 0,54 | 17,63% |
| | Liderazgo Transaccional | | 1,93 | 0,36 | 18,65% |
| | Laissez Faire | | 0,5 | 0,58 | 11,60% |
| | Variables de Criterio o resultado | | 3,32 | 0,62 | 18,67% |

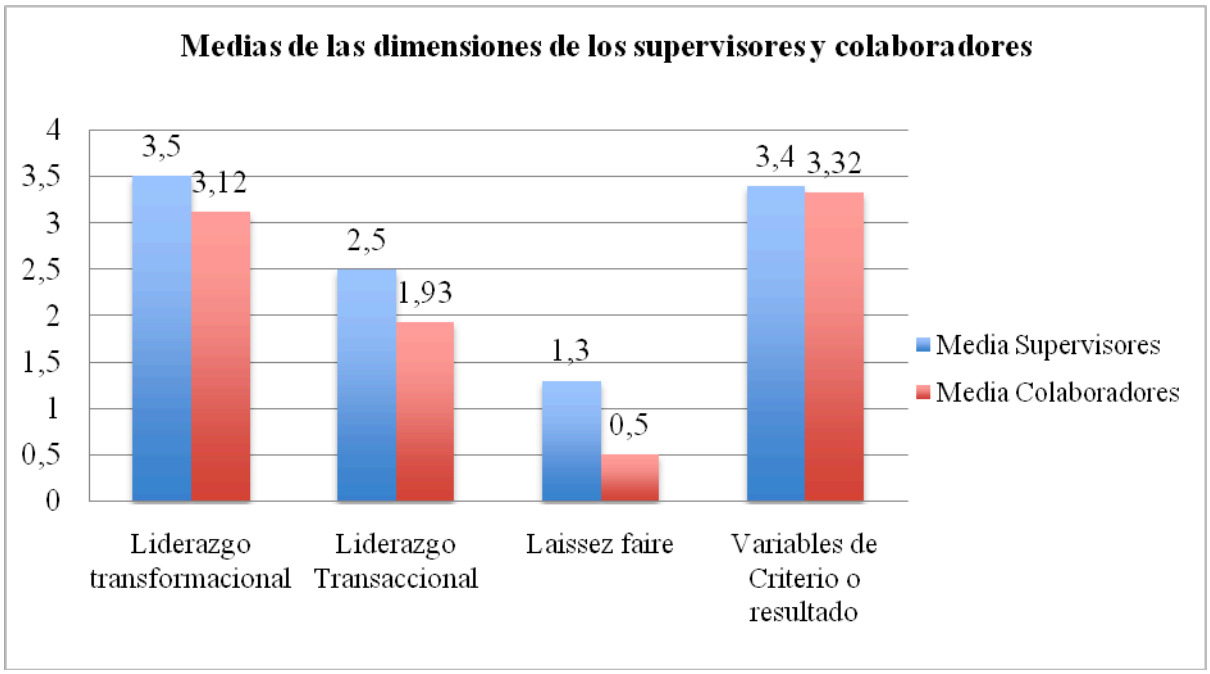
De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla Nº 26 se puede decir, que en general tanto los supervisores como los colaboradores, que fueron sometidos a las pruebas de estilos de liderazgo, perciben como estilo predominante el Liderazgo Transformacional. Ya que como se observa en la tabla el valor arrojado para la media fue de 3,5 para la de supervisores y 3,12 para la de los colaboradores. Se observa además, que los resultados arrojados para los coeficientes de variación, presentan porcentajes con poca variación lo que indica que los datos son bastante homogéneos entre sí.

A pesar de que los resultados reflejan una mayor tendencia hacia el estilo de liderazgo transformacional, los supervisores consideran que a veces presentan conductas asociadas al liderazgo transaccional, esto se ve reflejado en el valor arrojado en la media que fue de 2,5. Los colaboradores por su parte presentan una opinión similar, ya que el valor de la media se ve

inclinado hacia el a veces lo que quiere decir que en algunas ocasiones los supervisores de la organización de telecomunicaciones presentan conductas relacionadas a este estilo.

Adicional se observa también que las variables de criterio o resultado (Satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) también arrojaron medias elevadas. A continuación, se presenta un gráfico que refleja las medias de los supervisores y colaboradores y en donde se puede apreciar mejor la similitud entre los valores arrojados por ambos cargos en los tres estilos de liderazgo y las variables de criterio o resultado.

**Gráfico 7: Medias de las dimensiones de los Estilos de liderazgo**




En el gráfico Nº 7 se presenta el contraste de las medias obtenidas por los supervisores y colaboradores de la organización objeto de estudio. En esta tabla se logra percibir que a pesar de que los instrumentos fueron aplicados a un número distintos de personas, los resultados arrojaron tendencias similares en tanto para supervisores como colaboradores. Lo que indica que existe una concordancia con respecto a la percepción de los estilos de liderazgo tanto de los supervisores como de los colaboradores.

**2.5 Percepción de los supervisores por unidad organizativa.**

**Tabla 27: Estadísticos descriptivos de los supervisores por unidad organizativa**

| Unidades Organizativas | Dimensiones de Liderazgo | N | Media | Mediana | Moda | Desv. Est | Coef. Var |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Empresas** | Liderazgo Transformacional | 18 | 3,52 | 3,52 | 3,45 | 0,26 | 7,39% |
| | Liderazgo Transaccional | | 2,5 | 2,5 | 2,33 | 0,26 | 10,40% |
| | Laissez Faire | | 1,33 | 1,25 | 1,25 | 1,25 | 93,98% |
| | Variables de Criterio o resultado | | 3,5 | 3,5 | 3,92 | 0,41 | 11,71% |
| **Mercadeo** | Liderazgo Transformacional | 11 | 3,44 | 3,4 | 3,4 | 0,31 | 9% |
| | Liderazgo Transaccional | | 2,49 | 2,66 | 2 | 0,47 | 19% |
| | Laissez Faire | | 1,13 | 1 | 1 | 0,23 | 20% |
| | Variables de Criterio o resultado | | 3,46 | 3,36 | 4 | 0,39 | 11% |
| **Secretaría General** | Liderazgo Transformacional | 1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 0 | 0,00% |
| | Liderazgo Transaccional | | 2,25 | 2,25 | 2,25 | 0 | 0,00% |
| | Laissez Faire | | 1,75 | 1,75 | 1,75 | 0 | 0,00% |
| | Variables de Criterio o resultado | | 2,72 | 2,72 | 2,72 | 0 | 0,00% |

En la tabla Nº 27 se puede apreciar que los supervisores de las tres unidades organizativas (Empresas, Mercadeo y Secretaría General) en donde se realizó el estudio, obtuvieron medias similares en cuanto al estilo de liderazgo transformacional. La media arrojada para el área de empresas fue de 3,52, la de mercadeo de 3,44 y la de Secretaría General de 3,1 siendo estos considerados los valores mayores arrojados para la media. Adicional se observa, que los resultados obtenidos para los coeficientes de variación del liderazgo transformacional, obtuvieron porcentajes bajos lo que indica que los datos son bastante homogéneos entre sí.

También se logra distinguir, que los datos obtenidos por cada unidad organizativa con respecto al liderazgo transformacional, presentan inclinación hacia el a menudo, lo que indica que los supervisores por lo general motivan e inducen a sus seguidores al desarrollo y logro de los objetivos deseados. Con respecto al liderazgo transaccional, las respuestas dadas por los supervisores, proyectaron, a través de las medias, que en algunas ocasiones los gerentes basan su relación con los colaboradores, en intercambios o negociaciones.

Finalmente se percibe que las variables de criterio o resultado (Satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) al igual que el liderazgo transformacional arrojaron medias elevadas, lo que refleja que en la organización los gerentes-líderes a menudo responden a las expectativas de los colaboradores, los inducen a lograr más de lo que esperan hacer y tienden a utilizar los recursos de manera que generen resultados óptimos con el menor costo posible.

**2.6 Percepción de los colaboradores por unidad organizativa.**

**Tabla 28: Estadísticos descriptivo de los colaboradores por unidad organizativa**

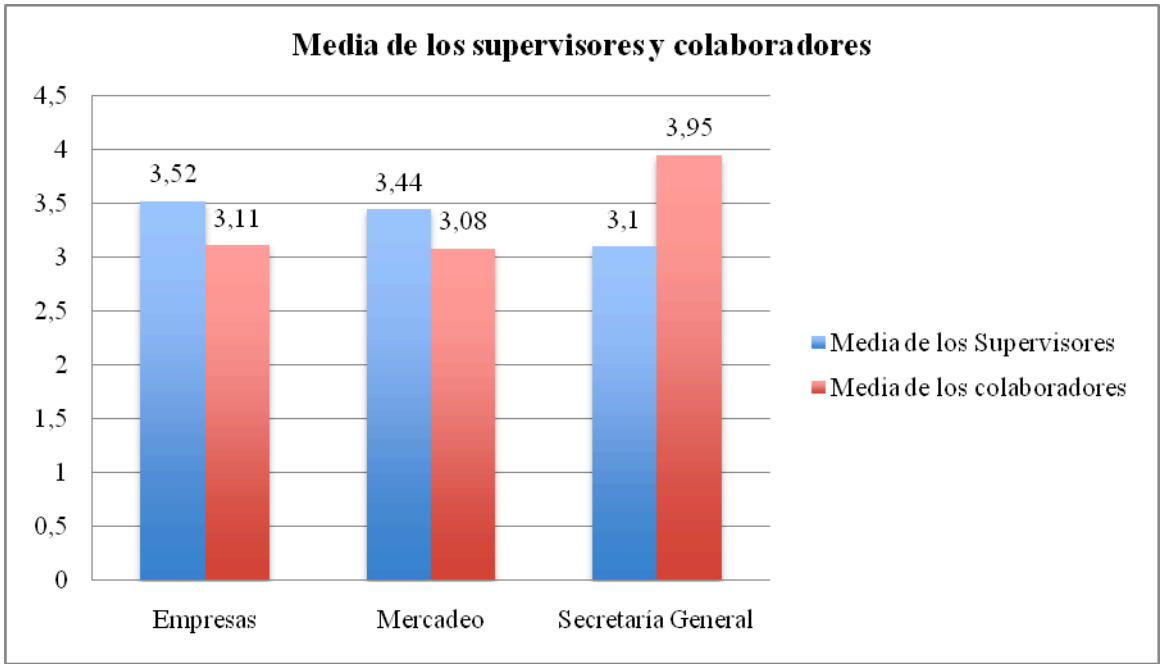
| Unidades Organizativas | Dimensiones de Liderazgo | N | Media | Mediana | Moda | Desv. Est | Coef. Var |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Empresas** | Liderazgo Transformacional | 54 | 3,11 | 3,17 | 3,5 | 0,54 | 17,36% |
| | Liderazgo Transaccional | | 1,94 | 1,95 | 1,92 | 0,37 | 19,07% |
| | Laissez Faire | | 0,6 | 0,5 | 0 | 0,58 | 96,67% |
| | Variables de Criterio o resultado | | 3,3 | 3,38 | 3 | 0,65 | 19,70% |
| **Mercadeo** | Liderazgo Transformacional | 33 | 3,08 | 3,15 | 2,75 | 0,52 | 16,88% |
| | Liderazgo Transaccional | | 1,90 | 1,83 | 1,83 | 0,33 | 17,37% |
| | Laissez Faire | | 0,47 | 0,25 | 0 | 0,58 | 123,40 % |
| | Variables de Criterio o resultado | | 3,30 | 3,33 | 3 | 0,59 | 17,88% |
| **Secretaría General** | Liderazgo Transformacional | 3 | 3,95 | 4 | 4 | 0,08 | 2,03% |
| | Liderazgo Transaccional | | 2,33 | 2,33 | 2,17 | 0,16 | 6,87% |
| | Laissez Faire | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00% |
| | Variables de Criterio o resultado | | 3,85 | 3,88 | 3,67 | 0,16 | 4,16% |

Los datos arrojados para la tabla Nº 28, sobre la percepción de los colaboradores con respecto al estilo de liderazgo de sus supervisores, demuestran que en las tres unidades organizativas (Empresas, Mercadeo y Secretaría General) se obtuvieron valores similares para la media del estilo de liderazgo transformacional que van de los 3 a los 4 puntos, siendo estos los valores mayores obtenidos de las medias. Además se observa que existen dispersiones aceptables entre los datos con respecto a la media.

Las respuestas dadas por los colaboradores, demuestran que en algunas ocasiones los supervisores líderes tienden a presentar conductas asociadas al liderazgo transaccional. Los colaboradores, al igual que los supervisores consideran que los gerentes-líderes a menudo responden a las expectativas de ellos y los inducen a lograr más de lo que esperan hacer esto se ve reflejado en los valores de las medias.

## 2.7 Contraste entre las percepciones obtenidas por los supervisores y los colaboradores por unidad organizativa.

**Gráfico 8: Media de los supervisores y colaboradores por unidad organizativa**




En el gráfico Nº 8 se presenta el contraste de las medias obtenidas por los supervisores y colaboradores de cada unidad organizativa, en donde se realizó el estudio. En esta tabla, se logra percibir que a pesar de que los instrumentos fueron aplicados a un número distintos de personas por unidades organizativas, los resultados arrojaron tendencias similares en los tres departamentos tanto para supervisores como colaboradores. Lo que indica que existe una concordancia con respecto a la percepción de los estilos de liderazgo tanto de los supervisores como de los colaboradores en las tres unidades organizativas.

**Tabla 29: Distribución de la media y desviación típica de los ítems que conforman la variables estilos de liderazgo de los supervisores**

| Ítem n° | Media | Desviación Tipica | Coef. Var |
|---|---|---|---|
| **1** | 3,70 | 0,46 | 12,43% |
| **2** | 2,46 | 1,1 | 44,72% |
| **3** | 1,4 | 1,06 | 75,71% |
| **4** | 3,5 | 0,57 | 16,29% |
| **5** | 0,5 | 0,67 | 134,00% |
| **6** | 3,5 | 0,56 | 16,00% |
| **7** | 0,7 | 0,58 | 82,86% |
| **8** | 3,50 | 0,57 | 16,29% |
| **9** | 3,46 | 0,57 | 16,47% |
| **10** | 3,46 | 0,62 | 17,92% |
| **11** | 3,5 | 0,5 | 14,29% |
| **12** | 1,10 | 0,95 | 86,36% |
| **13** | 3,46 | 0,45 | 13,01% |
| **14** | 3,86 | 0,34 | 8,81% |
| **15** | 3,33 | 0,54 | 16,22% |
| **16** | 3,36 | 0,55 | 16,37% |
| **17** | 0,63 | 0,80 | 126,98% |
| **18** | 3,23 | 1 | 30,96% |
| **19** | 3,5 | 0,93 | 26,57% |
| **20** | 0,63 | 1,12 | 177,78% |
| **21** | 3,5 | 0,86 | 24,57% |
| **22** | 2,96 | 1,15 | 38,85% |
| **23** | 3,7 | 0,46 | 12,43% |
| **24** | 3,16 | 0,74 | 23,42% |
| **25** | 3,76 | 0,43 | 11,44% |
| **26** | 3,5 | 0,57 | 16,29% |
| **27** | 1,9 | 1,29 | 67,89% |
| **28** | 0,8 | 0,76 | 95,00% |
| **29** | 3,9 | 0,3 | 7,69% |
| **30** | 3,6 | 0,49 | 13,61% |
| **31** | 3,33 | 0,6 | 18,02% |
| **32** | 3,06 | 0,78 | 25,49% |
| **33** | 3 | 0,94 | 31,33% |
| **34** | 3,5 | 0,56 | 16,00% |
| **35** | 3,9 | 0,3 | 7,69% |
| **36** | 3,7 | 0,43 | 11,62% |
| **37** | 3,23 | 0,67 | 20,74% |
| **38** | 3,36 | 0,61 | 18,15% |
| **39** | 3,26 | 0,73 | 22,39% |
| **40** | 3,5 | 0,62 | 17,71% |
| **41** | 3,8 | 0,40 | 10,53% |
| **42** | 3,43 | 0,56 | 16,33% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **43** | 3,5 | 0,57 | 16,29% |
| **44** | 3,5 | 0,57 | 16,29% |
| **45** | 3,6 | 0,49 | 13,61% |

En base a la tabla Nº 29, se puede apreciar que el valor de las medias obtenidas para los 45 ítems respondidos por los supervisores varían entre 0 y 4 puntos, por lo que puede considerarse que existe valores que tienen al "nunca" y otros al "frecuentemente o siempre". Debido a que en algunos ítems el puntaje para la media fue cero, se obtuvieron valores para el coeficiente de variación bastante altos, es por ellos que se puede decir que los datos adquiridos son homogéneos y heterogéneos. Los ítems seleccionados en la tabla son los que arrojaron puntajes más altos para la media, poca dispersión y porcentajes bajos para los datos lo que indica que la información de estos ítems es bastante homogénea.

## 3. Clima Organizacional

En esta sección se plantean los análisis obtenidos referentes a la percepción del clima organizacional de los colaboradores.

### 3.1 Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional

**Gráfico 9: Medias de las dimensiones de Clima Organizacional**

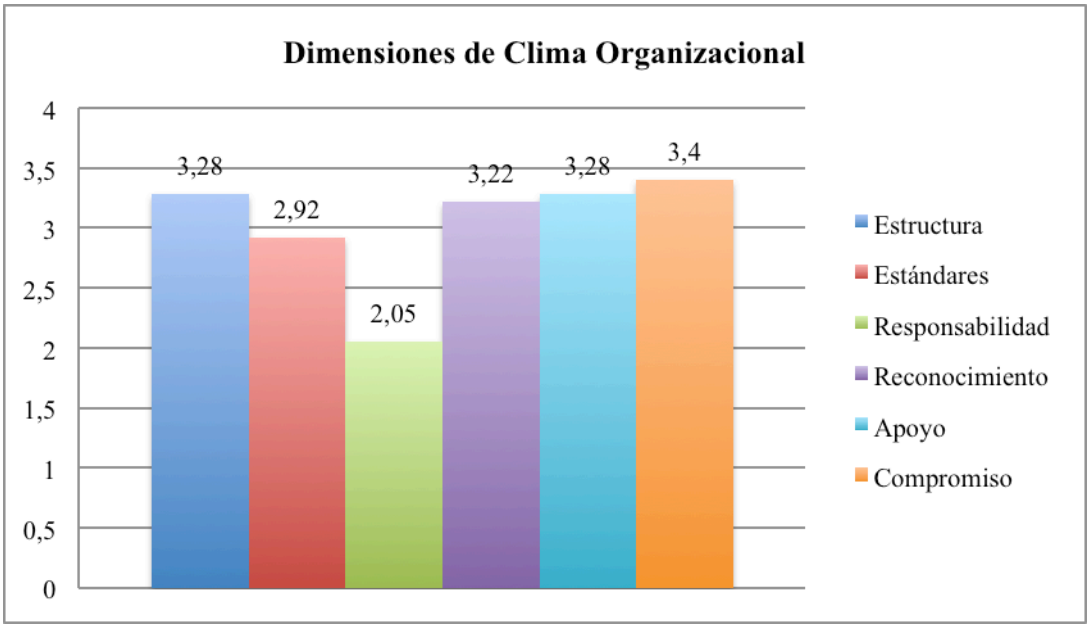



**Tabla 30: Estadísticos descriptivos de Clima Organizacional por dimensión**

| Dimensión | n | Media | Mediana | Moda | Desv. Tipica | Coeficiente de Variacion |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Estructura** | | 3,28 | 3,3 | 3,3 | 0,38 | 11,59% |
| **Estándares** | | 2,92 | 3 | 3 | 0,46 | 15,75% |
| **Responsabilidad** | 90 | 2,05 | 2 | 2,3 | 0,42 | 20,49% |
| **Reconocimiento** | | 3,22 | 3,3 | 3,3 | 0,5 | 15,53% |
| **Apoyo** | | 3,28 | 3,3 | 3,3 | 0,34 | 10,37% |
| **Compromiso** | | 3,4 | 3,5 | 3,5 | 0,25 | 7,35% |

Como puede apreciarse en la tabla Nº 30 el análisis de los datos para la dimensión "Estructura", obtuvo un valor de 3,28 para la media y 3,3 para la mediana. Las opiniones

proporcionadas por el personal colaborador en base a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0,38 lo que puede percibirse como que existe una dispersión aceptable de los datos con respecto a la media. A su vez el coeficiente de variación arrojó un porcentaje de 11,59% lo que indica que los datos de la muestra fueron bastante homogéneos. El valor de la media en esta dimensión se inclina más hacia la categoría de acuerdo, lo que refleja que los trabajadores en escasas situaciones presentan confusión con respecto a las tareas y responsabilidades que deben cumplir. Adicional se evidencia que los colaboradores en pocas ocasiones presentan falta de información con respecto al personal de mando.

Por otro lado la dimensión "Estándares" obtuvo un valor de 2,92 con respecto a la media y 3 para el valor de la mediana. Las opiniones suministradas por los trabajadores varían en un 0,38 con respecto a la media lo que puede interpretarse como que existe una dispersión aceptable de los datos con respecto a la media. Adicional el coeficiente de variación obtuvo un porcentaje de 15,75% lo que expresa que los datos obtenidos son bastante homogéneos entre si. El resultado suministrado a través del cálculo de la media refleja, que hay una inclinación hacia el de acuerdo, lo que quiere decir, que en la organización objeto de estudio no existe una constante sensación de presión sobre los trabajadores, para mejorar su desempeño, resultado que demuestra ser efectivo, ya que los trabajadores al mismo tiempo reflejaron que se sienten orgullosos de su desempeño en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Los estadísticos obtenidos para la dimensión "Responsabilidad" reflejan una media de 2,05 y una mediana de 2. La información proporcionada por los trabajadores varía en un promedio de 0,42 con respecto a la media, lo que significa que es una dispersión de datos aceptable, al mismo tiempo el coeficiente de variación arrojó un porcentaje de 20,49% lo que refleja que los datos obtenidos en la muestra fueron bastante homogéneos. El valor obtenido en la media en esta dimensión se inclina hacia el desacuerdo, lo que quiere decir que en la organización objeto de estudio confían en los juicios individuales de los trabajadores, a pesar de que muchas de las decisiones antes de llevarlas a cabo deban ser consultadas previamente con el personal de mando.

En cuanto a la dimensión "Reconocimiento" obtuvo un valor para la media de 3,22 y

de 3,3 para la mediana. Las opiniones suministradas por los colaboradores varían en un promedio de 0,5 con respecto a la media, lo que significa que existe una dispersión aceptable en los datos obtenidos, adicional el coeficiente de variación arrojó un porcentaje de 15,53% lo que se puede interpretar como una alta homogeneidad en los datos de la muestra. El resultado derivado de la media se inclina hacia el acuerdo, lo que quiere decir que en la organización objeto de estudio, los trabajadores son reconocidos y recompensados en proporción a su desempeño laboral. Refleja además que en la organización existe un sistema de ascensos que les brinda la oportunidad a los trabajadores de llegar a puestos que requieran más responsabilidades.

El análisis de los datos para la dimensión "Apoyo" obtuvo un valor de 3,28 para la media y 3,3 para la mediana. Las opiniones suministradas por los colaboradores con respecto a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0,34 lo cual puede interpretarse como que existe una dispersión aceptable, a su vez el coeficiente de variación obtuvo un valor de 10,37% lo que indique que los datos de la muestra fueron bastante homogéneos. El resultado obtenido en la media para esta dimensión indica, que la percepción de esta dimensión se desarrolla más para el acuerdo, lo que quiere decir que en las unidades organizativas existe un nivel de confianza dentro de los equipos, y además que el personal colaborador puede contar con la ayuda de sus pares y superiores al momento de necesitar apoyo. Se percibe además, que al momento de los colaboradores cometer un error los cargos superiores presentan un nivel de comprensión.

Finalmente como se puede observar en la tabla Nº 30 los datos obtenidos para la dimensión "Compromiso" arrojaron un valor de 3,4 para la media y 3,5 para la mediana. Las opiniones presentadas por los colaboradores con respecto a esta dimensión varían en 0,25 con respecto al valor de la media, lo que puede interpretarse como que existe un poco de dispersión. El coeficiente de variación arrojó un porcentaje de 7,35% lo que indica que los datos obtenidos de la muestra fueron bastante homogéneos entre sí. El valor de la media para esta dimensión se inclina más hacia el acuerdo, lo que indica que los trabajadores sienten un compromiso y lealtad hacia la organización y les importa lo que pase en ella, de acuerdo a los resultados este nivel de compromiso es tan elevado que en momentos difíciles todos los

empleados estarán tan dispuestos a dar su mayor esfuerzo para resolver las situaciones difíciles.

Como puede apreciarse en general, la dimensión que arrojó un mayor número en la media, de acuerdo a la percepción de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones, fue la de Compromiso con un valor de 3,4 lo que significa que los trabajadores en la empresa objeto de estudio se sienten bastante comprometidos y orgullosos de pertenecer a esa organización. Las dimensiones Estructura y Apoyo, presentaron valores elevados e igual en la media. Mientras que la dimensión de Responsabilidad obtuvo un valor de 2,05 en la media, por lo que se puede interpretar que en este tipo de empresas por ser de gran tamaño y manejar tantos procesos existen más barreras al momento de tomar una decisión. En conclusión, se puede decir que las tres unidades organizativas que se midieron en la empresa de telecomunicaciones reflejan resultados positivos con respecto a la percepción del clima organizacional.

### 3.2 Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional por Unidad Organizativa

**Tabla 31: Estadísticos descriptivos de la variable clima organizacional por unidad organizativa**

| Unidades Organizativas | Dimensiones de Clima Organizacional | N | Media | Mediana | Moda | Desv. Est | Coef. Var |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Empresas | Estructura | 54 | 3,37 | 3,5 | 3,5 | 0,34 | 10,09% |
| | Estándares | | 2,9 | 3 | 3 | 0,47 | 16,21% |
| | Responsabilidad | | 2,03 | 2 | 2 | 0,4 | 19,70% |
| | Reconocimiento | | 3,25 | 3 | 3 | 0,51 | 15,69% |
| | Apoyo | | 3,29 | 3 | 3 | 0,28 | 8,51% |
| | Compromiso | | 3,42 | 3,5 | 3,5 | 0,24 | 7,02% |
| Mercadeo | Estructura | 33 | 3,16 | 3,25 | 3,25 | 0,41 | 13% |
| | Estándares | | 2,95 | 3 | 3 | 0,43 | 14,58% |
| | Responsabilidad | | 2,12 | 2,25 | 2,25 | 0,41 | 19,34% |
| | Reconocimiento | | 3,18 | 3,25 | 3,25 | 0,48 | 15,09% |
| | Apoyo | | 3,27 | 3,25 | 3,25 | 0,43 | 13,15% |
| | Compromiso | | 3,36 | 3,5 | 3,5 | 0,26 | 7,74% |
| Secretaría General | Estructura | 3 | 3,08 | 3 | 3 | 0,14 | 4,55% |
| | Estándares | | 3,08 | 3,2 | 2,25 | 0,76 | 24,68% |
| | Responsabilidad | | 1,58 | 1,8 | 1 | 0,52 | 32,91% |
| | Reconocimiento | | 3,16 | 3,25 | 2,5 | 0,62 | 19,62% |
| | Apoyo | | 3,16 | 3,25 | 3,25 | 0,14 | 4,43% |
| | Compromiso | | 3,33 | 3,25 | 3,25 | 0,14 | 4,20% |

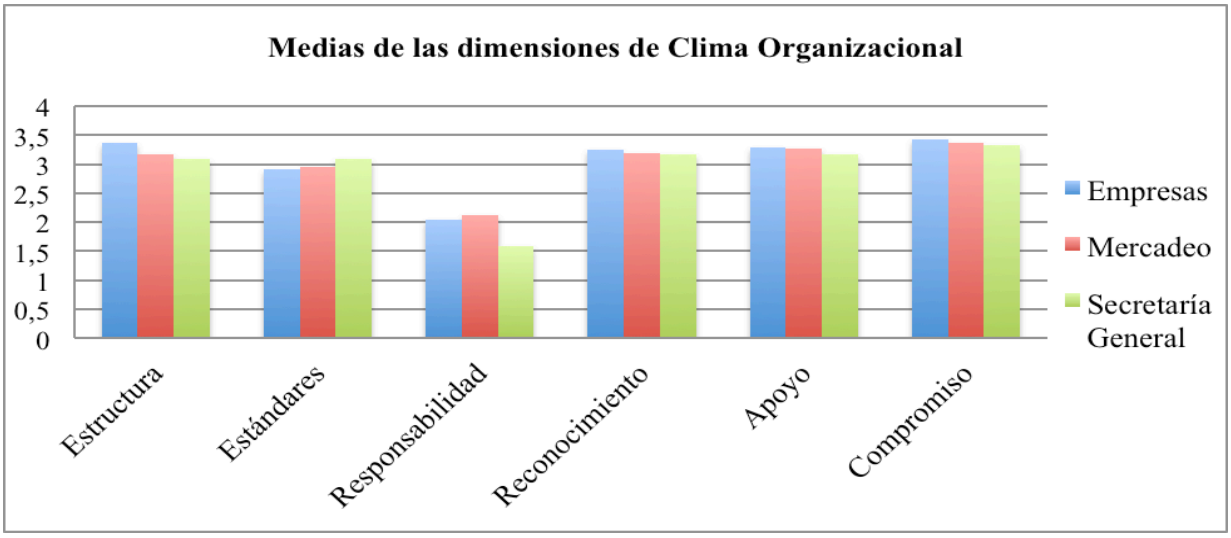
En la tabla Nº 31, se logra percibir que en las tres unidades organizativas (Empresas, Mercadeo y Secretaría General) se obtuvieron valores similares en las dimensiones. En las dimensión Responsabilidad, es donde se percibe una variación en el valor obtenido para la media, ya que en Empresas fue de 2,03 en Mercadeo 2,12 y en Secretaria General fue de 1,58 siendo esta la dimensión con mayor variación de todas. Adicional se observa que los

coeficientes de variación de la dimensión responsabilidad para el área de empresas y mercadeo fueron bastante bajos lo que indica que los datos fueron homogéneos mientras que para el área de secretaría general fue relativamente bajo.

Además se logra distinguir, que los datos obtenidos por cada unidad organizativa con respecto a la dimensión estándares, también varían en los puntos obtenidos para la media, ya que en Secretaría General obtuvo un valor de 3,08 y en Empresas y Mercadeo de 2,95. La dimensión que arrojó un mayor valor para la media fue la de compromiso, lo que indica que las personas se sienten comprometidos con los objetivos y metas de la organización. La media obtenida para esta dimensión en las tres unidades organizativas fue 3,42, 3,36 y 3,33 lo que significa que existe una tendencia hacia el de acuerdo. Las desviaciones estándares arrojaron resultados bajos, por ende existe poca dispersión de los datos con respecto a la media. Los datos del coeficiente de variación de esta dimensión también presentaron porcentajes bajos lo que indica que los datos fueron bastante homogéneos.

Finalmente, se percibe que a pesar de las pruebas del clima organizacional no fueron respondidas por la misma cantidad de personas en las unidades organizativa, los resultados obtenidos por cada una de ellas reflejan que en la empresa existe una similitud en las percepciones con respecto al Clima Organizacional. A continuación, se presenta un gráfico en donde se puede apreciar mejor dicha similitud por unidad organizativa:

**Gráfico 10: Medias de las dimensiones de Clima Organizacional por unidad organizativa**



### 3.3 Frecuencias y estadísticos descriptivos por ítems

**Tabla 32: Frecuencias de los ítems de Clima Organizacional**

**FRECUENCIAS**

| Ítem N° | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | Total n | Total % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 3 | 3,30% | 5 | 5,60% | 35 | 38,90% | 47 | 52,20% | 90 | 100,00% |
| **2** | 2 | 2,20% | 4 | 4,20% | 35 | 38,90% | 49 | 54,40% | 90 | 100,00% |
| **3** | 1 | 1,10% | 4 | 4,40% | 30 | 33,30% | 55 | 61,10% | 90 | 100,00% |
| **4** | 34 | 37,80% | 34 | 37,80% | 17 | 18,90% | 5 | 5,60% | 90 | 100,00% |
| **5** | 2 | 2,20% | 7 | 7,80% | 31 | 34,40% | 50 | 55,60% | 90 | 100,00% |
| **6** | 1 | 1,10% | 4 | 4,40% | 35 | 38,90% | 50 | 55,60% | 90 | 100,00% |
| **7** | 5 | 5,60% | 7 | 7,80% | 50 | 55,60% | 28 | 31,10% | 90 | 100,00% |
| **8** | 1 | 1,10% | 8 | 8,90% | 44 | 48,90% | 37 | 41,10% | 90 | 100,00% |
| **9** | 2 | 2,20% | 5 | 5,60% | 36 | 40% | 47 | 52,20% | 90 | 100,00% |
| **10** | 25 | 27,80% | 24 | 26,70% | 29 | 32,20% | 12 | 13,30% | 90 | 100,00% |
| **11** | 0 | 0% | 1 | 1,10% | 66 | 73,30% | 23 | 25,60% | 90 | 100,00% |
| **12** | 8 | 8,90% | 25 | 27,80% | 43 | 47,80% | 14 | 15,60% | 90 | 100,00% |
| **13** | 6 | 6,70% | 18 | 20% | 47 | 52,20% | 19 | 21,10% | 90 | 100,00% |
| **14** | 2 | 2,20% | 8 | 8,90% | 58 | 64,40% | 22 | 24,40% | 90 | 100,00% |
| **15** | 0 | 0% | 1 | 1,10% | 62 | 68,90% | 27 | 30% | 90 | 100,00% |
| **16** | 0 | 0% | 2 | 2,20% | 63 | 70% | 25 | 27,80% | 90 | 100,00% |
| **17** | 4 | 4,40% | 5 | 5,60% | 41 | 45,60% | 40 | 44,40% | 90 | 100,00% |
| **18** | 39 | 43,30% | 39 | 43,30% | 12 | 13,30% | 0 | 0% | 90 | 100,00% |
| **19** | 10 | 11,10% | 14 | 15,60% | 54 | 60% | 12 | 13,30% | 90 | 100,00% |
| **20** | 7 | 7,80% | 24 | 26,70% | 43 | 47,80% | 16 | 17,80% | 90 | 100,00% |
| **21** | 1 | 1,10% | 1 | 1,10% | 29 | 32,20% | 59 | 65,60% | 90 | 100,00% |
| **22** | 39 | 43,30% | 43 | 47,80% | 4 | 4,40% | 4 | 4,40% | 90 | 100,00% |
| **23** | 2 | 2,20% | 1 | 1,10% | 42 | 46,70% | 45 | 50% | 90 | 100,00% |
| **24** | 0 | 0% | 0 | 0% | 38 | 42,20% | 52 | 57,80% | 90 | 100,00% |

**Tabla 33: Estadísticos descriptivos de Clima Organizacional por ítem**

| Nº de Ítem | Media | Mediana | Des. Est | Coef. Var |
|---|---|---|---|---|
| **1** | 3,4 | 4 | 0,74 | 4,59% |
| **2** | 3,45 | 4 | 0,68 | 5,07% |
| **3** | 3,47 | 4 | 0,73 | 4,75% |
| **4** | 1,92 | 2 | 0,88 | 2,18% |
| **5** | 3,43 | 4 | 0,73 | 4,69% |
| **6** | 3,48 | 4 | 0,64 | 5,43% |
| **7** | 3,12 | 3 | 0,77 | 4,05% |
| **8** | 3,31 | 3 | 0,68 | 4,86% |
| **9** | 3,42 | 4 | 0,7 | 4,88% |
| **10** | 2,31 | 2 | 1,02 | 2,26% |
| **11** | 3,24 | 3 | 0,45 | 7,20% |
| **12** | 2,7 | 3 | 0,84 | 3,21% |
| **13** | 2,87 | 3 | 0,81 | 3,54% |
| **14** | 3,11 | 3 | 0,64 | 4,85% |
| **15** | 3,28 | 3 | 0,47 | 6,97% |
| **16** | 3,25 | 3 | 0,48 | 6,77% |
| **17** | 3,3 | 3 | 0,77 | 4,28% |
| **18** | 1,7 | 2 | 0,69 | 2,46% |
| **19** | 2,75 | 3 | 0,82 | 3,35% |
| **20** | 2,75 | 3 | 0,83 | 3,31% |
| **21** | 3,62 | 4 | 0,57 | 6,35% |
| **22** | 1,7 | 2 | 0,75 | 2,26% |
| **23** | 3,44 | 3,5 | 0,63 | 5,46% |
| **24** | 3,57 | 4 | 0,49 | 7,28% |

En la tabla Nº 33 se observa que los valores obtenidos para las 24 ítems de las medias del instrumento de clima organizacional varían entre 2 y 4 puntos. Los ítems que se encuentran resaltados en la tabla son los que arrojaron puntajes más altos para la media, poca

dispersión y coeficientes de variación bajos para los datos, lo que indica que la información de estos ítems es homogénea.

4. **Análisis de la correlación entre los estilos de liderazgo y la percepción del clima organizacional y las variables demográficas.**

**Tabla 34: Matriz de correlación lineal de Pearson y significación bilateral entre la variable Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional**

| | | EstilodeLiderazgo | ClimaOrganizacional |
|---|---|---|---|
| **Estilo De Liderazgo** | **Correlación de Pearson** | 1 | ,072 |
| | **Sig. (bilateral)** | | ,704 |
| | **N** | 30 | 30 |
| **Clima Organizacional** | **Correlación de Pearson** | ,072 | 1 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,704 | |
| | **N** | 30 | 90 |

En la tabla Nº 34 se percibe que en las variables de estudio “estilos de liderazgo” y “clima organizacional” obtuvo una correlación de 0,72 y un nivel de significación de (0,704) mayor al 5% de nivel de significación lo que lo convierte en una relación no significativa. De forma tal que se puede decir que no existe una relación significativa entre ambas variables, esto se puede encontrar relacionado al tipo de cultura organizacional de la empresa, ya que por poseer una estructura organizacional mas achatada, todos los empleados tienen un nivel de dirección similar y todos se encuentran igualmente capacitados para tomar decisiones.

**Tabla 35: Matriz de correlación Lineal de Pearson y significaciones bilaterales entre las dimensiones de Estilos de liderazgo y Clima Organizacional.**

| | | Estilo De Liderazgo | Liderazgo Transformacional | Liderazgo Transaccional | Laissez Faire | Variable De Criterio Resultado |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Clima Organizacional** | **Correlación de Pearson** | ,072 | -,104 | ,044 | ,143 | -,050 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,704 | ,585 | ,819 | ,452 | ,793 |
| | **N** | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **Estructura** | **Correlación de Pearson** | -,089 | ,068 | -,204 | -,016 | ,095 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,642 | ,722 | ,279 | ,934 | ,619 |
| | **N** | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **Estándares** | **Correlación de Pearson** | ,018 | -,036 | -,044 | ,086 | -,042 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,925 | ,851 | ,816 | ,650 | ,827 |
| | **N** | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **Responsabilidad** | **Correlación de Pearson** | ,464** | -,067 | ,717** | ,178 | -,050 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,010 | ,725 | ,000 | ,346 | ,792 |
| | **N** | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **Reconocimiento** | **Correlación de Pearson** | -,259 | -,342 | -,211 | -,005 | -,329 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,166 | ,065 | ,264 | ,981 | ,075 |
| | **N** | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **Apoyo** | **Correlación de Pearson** | -,052 | ,243 | -,222 | -,059 | ,266 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,786 | ,197 | ,238 | ,757 | ,155 |
| | **N** | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| **Compromiso** | **Correlación de Pearson** | ,115 | ,067 | ,011 | ,123 | ,116 |
| | Sig. (bilateral) | ,545 | ,725 | ,956 | ,517 | ,543 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

Como se puede apreciar en la tabla anterior de los treinta y cinco (35) coeficientes de correlación de Pearson calculados, solo dos (2) resultan significativos a nivel poblacional

como lo reflejan sus significaciones bilaterales que son menores que un común nivel de significación del 5% lo cual permite asegurar que los coeficientes de correlación de Pearson señalados en la tabla no son nulos, es decir, existe una correlación significativa entre esas dimensiones de las variables.

De las dos (2) correlaciones significativas la dimensión que más participa es "Responsabilidad" relacionada con la variable clima organizacional, demostrando que tiene dos (2) correlaciones significativas las cuales se dan con la variable estilos de liderazgo y con la dimensión liderazgo transaccional. El coeficiente de correlación que arrojó un resultado más alto es entre las dimensiones responsabilidad y liderazgo transaccional con un coeficiente de (0,717), mientras que el coeficiente de correlación entre estilos de liderazgo y responsabilidad obtuvo un valor de (0,464).

Por último, como se mencionó anteriormente la correlación entre las variables en estudio Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional obtuvieron una correlación de 0,72 y una significación de (0,704) mayor al 5% de nivel de significación lo que lo convierte en una relación no significativa. Por lo que se puede decir que no existe una relación significativa entre ambas variables.

**Tabla 36: Matriz de correlación lineal de Pearson y significación bilateral entre las dimensiones de estilos de liderazgo y las variables demográficas.**

| | | Sexo | Nivel Educativo | Tiempo en la empresa | Edad |
|---|---|---|---|---|---|
| **Estilodeliderazgo** | **Correlación de Pearson** | ,253 | ,143 | -,142 | ,158 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,178 | ,451 | ,453 | ,414 |
| | **N** | 30 | 30 | 30 | 29 |
| **Liderazgo Transformacional** | **Correlación de Pearson** | ,294 | ,077 | ,204 | ,304 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,115 | ,687 | ,281 | ,109 |
| | **N** | 30 | 30 | 30 | 29 |
| **Liderazgo Transaccional** | **Correlación de Pearson** | ,117 | ,121 | -,248 | ,031 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,540 | ,523 | ,186 | ,872 |
| | **N** | 30 | 30 | 30 | 29 |
| **Laissez Faire** | **Correlación de Pearson** | ,101 | ,071 | -,151 | ,017 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,595 | ,708 | ,426 | ,931 |
| | **N** | 30 | 30 | 30 | 29 |
| **Variable De Criterio Resultado** | **Correlación de Pearson** | ,098 | -,036 | ,094 | ,137 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,607 | ,850 | ,620 | ,478 |
| | **N** | 30 | 30 | 30 | 29 |

En la tabla Nº 36 se percibe que en la variable estilos de liderazgo y las variables demográficas los niveles de significación obtenidos fueron mayores al 5% de nivel de significación lo que lo convierte en una relación no significativa. De forma tal que se puede decir que no existe una relación significativa entre ambas variables.

**Tabla 37: Matriz de correlación Lineal de Pearson y significaciones bilaterales entre la variable clima organizacional y las variables demográficas**

| | | Sexo | Nivel Educativo | Tiempo en la empresa | Edad |
|---|---|---|---|---|---|
| **Clima Organizacional** | **Correlación de Pearson** | ,109 | -,127 | ,131 | ,264* |
| | **Sig. (bilateral)** | ,306 | ,235 | ,218 | ,012 |
| | **N** | 90 | 90 | 90 | 90 |
| **Estructura** | **Correlación de Pearson** | ,207* | -,180 | -,021 | ,042 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,050 | ,089 | ,844 | ,694 |
| | **N** | 90 | 90 | 90 | 90 |
| **Estándares** | **Correlación de Pearson** | -,005 | ,156 | -,014 | ,033 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,962 | ,143 | ,899 | ,755 |
| | **N** | 90 | 90 | 90 | 90 |
| **Responsabilidad** | **Correlación de Pearson** | -,085 | -,006 | ,043 | ,113 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,426 | ,959 | ,690 | ,287 |
| | **N** | 90 | 90 | 90 | 90 |
| **Reconocimiento** | **Correlación de Pearson** | ,036 | -,142 | ,036 | ,122 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,738 | ,181 | ,737 | ,250 |
| | **N** | 90 | 90 | 90 | 90 |
| **Apoyo** | **Correlación de Pearson** | ,077 | -,076 | ,290** | ,190 |
| | **Sig. (bilateral)** | ,468 | ,476 | ,006 | ,073 |
| | **N** | 90 | 90 | 90 | 90 |
| **Compromiso** | **Correlación de Pearson** | ,107 | -,135 | ,058 | ,264* |
| | **Sig. (bilateral)** | ,315 | ,203 | ,586 | ,012 |
| | **N** | 90 | 90 | 90 | 90 |

Como se puede apreciar en la tabla Nº 37 de los catorce (14) coeficientes de correlación de Pearson calculados, solo cuatro (4) resultan significativos a nivel poblacional como lo reflejan sus significaciones bilaterales que son menores que un común nivel de significación del 5% lo cual permite asegurar que los coeficientes de correlación de Pearson señalados en la

tabla no son nulos, es decir, existe una correlación significativa entre las dimensiones de la variable clima y las variables demográficas.

De las cuatro (4) correlaciones significativas la dimensión que más participa es “Edad” perteneciente a la variable demográfica, demostrando que tiene dos (2) correlaciones leves las cuales se dan con la variable clima organizacional y con la dimensión compromiso. El coeficiente de correlación que arrojó un resultado más alto es entre la variable tiempo en la empresa y la dimensión Apoyo con un coeficiente de correlación de (0,290), con un nivel de significación de 0,006. Con estos valores, se puede deducir que la variable tiempo en la empresa resulta importante para que exista Apoyo, es decir el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua. La variable sexo y la dimensión estructura obtuvieron el menor coeficiente de correlación (0,207) con un nivel de significación 0,50.

Finalmente, la variable edad obtuvo un coeficiente de correlación de (0,264) y un nivel de significación de 0,12 tanto para la variable clima organizacional, como para la dimensión compromiso, por lo que se puede inferir que mientras más edad tengan los empleados mayor será el nivel de compromiso.

# CAPÍTULO V

# DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Posterior al análisis de los resultados, a continuación se procederá a realizar el contraste entre la teoría expuesta en los capítulos previos y los datos obtenidos.

En cuanto a la variable estilos de liderazgo, se puede afirmar lo expuesto por los autores Bass y Avolio, (1994), cuando explican en el Modelo de Liderazgo de Rango Total, que el liderazgo Transformacional y el Transaccional son dos dimensiones separadas de liderazgo, pero la realidad es que el primer estilo es una expansión del segundo", esto se ve reflejado en las respuestas dadas tanto por los supervisores, como por los colaboradores de cada unidad organizativa en el análisis, cuando explican que a menudo los supervisores presentan conductas asociadas a liderazgo transformacional, pero a veces se ven conductas asociadas al estilo de liderazgo transaccional.

Un aspecto importante que hay que tener en cuenta sobre el modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo se considera el correcto o apropiado. El líder debe ser hábil para distinguir el estilo más apropiado que se ajuste al ambiente, para poder tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto (Bass y Avolio, 2000). Es por ello que se puede decir que el estilo que más se ajusta al ambiente laboral objeto de estudio, fue el transformacional; por lo que se puede afirmar lo expuesto por Bass (1990), es decir, que en la organización a menudo los supervisores-líderes buscan que ocurra un intercambio de motivación y confianza con sus colaboradores, con la finalidad de conseguir el desempeño deseado y que a través de la creatividad, innovación e

inspiración de los seguidores para de esta forma lograr sus propios intereses y los de la organización (Bass, 1990). En cuanto al estilo de liderazgo transformacional los supervisores obtuvieron una puntuación media, lo cual es cónsono con lo expuesto por Bass y Avolio (2000).

Con respecto al liderazgo Laissez Faire, obtuvo resultados bajos en la escala, por lo que se puede afirmar los expuesto por Bass y Avolio (2000), y es que como supervisores líderes no renuncian a su labor dentro de la empresa y a la toma de decisiones.

En general, se puede observar que la percepción que tienen los subordinados sobre el estilo de liderazgo que demuestra su líder y la percepción que tienen los líderes de sí mismos, con respecto a sus conductas y actitudes, concuerdan; es decir, no existe mucha diferencia con respecto al estilo de liderazgo que presentan, por lo que se podría considerar como un hallazgo que existen concordancia en la percepción del estilo de liderazgo dentro de la organización entre colaboradores y supervisores.

Con respecto a la variable clima organizacional, de acuerdo a Urdaneta, Álvarez y Urdaneta, (2009) es un factor importante que se debe tomar en cuenta en las organizaciones, ya que si hay una armonía dentro de él, los individuos tenderán a ser colaboradores, creativos y funcionales, proveyendo a la organización beneficios y permitiéndole lograr su objetivo. Los colaboradores, en los resultados, demostraron tener un alto nivel de compromiso hacia la organización y las metas de la misma.

Se puede afirmar además, lo expuesto por Stringer (2002), que expresa que el Apoyo es el "reflejo de sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua" esto se ve sustentado en el resultado obtenido en dicha dimensión y en lo establecido por la empresa en sus valores.

Para la dimensión estructura se obtuvo altos puntajes, en los resultados de la media por lo que se certifica lo expuesto por Stringer (2002) de que los colaboradores se encuentran bien organizados y están claros en cuanto a sus roles y responsabilidades. En cuanto a la dimensión

reconocimiento se puede afirmar lo expresado por Stringer (2002) cuando menciona que en la organización se recompensa a los trabajadores de acuerdo a su desempeño y las labores que realizan.

De igual forma los colaboradores afirmaron lo expuesto por Stringer (2002) en la dimensión estándares, cuando demuestran que en la empresa no existe una sensación de presión para mejorar su desempeño, resultado que indica ser efectivo, ya que los trabajadores al mismo tiempo reflejaron que se sienten orgullosos de su desempeño en el cumplimiento de sus responsabilidades.

También Stringer (2002) señala, que en las organizaciones donde el trabajo es regulado, los niveles de responsabilidad son controlados debido a que el manejo de las tareas y procesos depende de los supervisores y no le permite a los colaboradores gozar de una completa autonomía en el trabajo, situación que se percibe en la organización. A través de la lectura de los datos del clima organizacional, se consiguió un reflejo general del medio interno de la empresa en estudio, al igual que como lo expresa Chiavenato (2004).

Por otra parte, se puede considerar como un hallazgo importante para este estudio la correlación entre las variables de la investigación "estilos de liderazgo" y "clima organizacional" ya que, tienen un valor de (0,72) y un nivel de significación (0,704) que resulta ser un valor mayor al clásico 5% de nivel de significación lo que la convierte en una relación que no es significativa. De forma tal que se puede decir que no existe relación significativa entre las variables. Por lo que no se puede aceptar uno de los determinantes principales del clima organizacional de Stringer (2002) cuando afirma que el liderazgo guarda una relación con el clima organizacional.

Se logró determinar que existe una relación estadísticamente significativa (positiva y media) entre la dimensión "Responsabilidad" correspondiente a la variable clima organizacional y la variable estilos de liderazgo, lo que indican que en la organización confían en los juicios individuales de los trabajadores, a pesar de que en muchas ocasiones las decisiones antes de llevarlas a cabo, deben ser consultadas previamente con los supervisores.

Igualmente se observó una relación considerable entre la dimensión “Responsabilidad y la dimensión “Liderazgo Transaccional”. En base a estos resultados, no se puede aceptar la hipótesis que expresa que “existe una relación significativamente positiva entre el estilo de liderazgo de los supervisores sobre la percepción del clima organizacional de sus colaboradores”.

En el estudio de la relación entre la variable estilos de liderazgo y las variables demográficas, se determinó que no existe una relación significativa, por lo que se puede decir que las variables demográficas (sexo, nivel educativo, tiempo en la empresa y edad) no guardan relación con la variable estilos de liderazgo.

Entre la variable clima organizacional y las variables demográficas, se lograron cuatro (4) correlaciones, lo que resulta un hallazgo, ya que, por ejemplo en la investigación de Chávez y Ramírez (2004) relacionaron estas dos variables y solo lograron obtener una relación significativa (nivel educativo y reconocimiento).

De las variables que se lograron correlación, se encuentra la variable edad perteneciente a la variable demográfica, que demostró tener dos (2) correlaciones leves y positivas una con la variable clima organizacional y la otra con la dimensión compromiso, por lo que se puede deducir que la variable edad resulta importante para que exista un compromiso en la empresa.

La variable tiempo en la empresa y la dimensión Apoyo, también tuvieron una relación leve y positiva, por lo que se puede inferir que la variable tiempo en la empresa resulta importante para que exista Apoyo dentro de los grupos de trabajo. La variable sexo y la dimensión estructura, también obtuvieron una relación estadísticamente significativa. En conclusión, se puede decir que las variables demográficas guardan relación con la variable clima organizacional.

# CAPÍTULO VI

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación se centró en determinar, cuál es el impacto del estilo de liderazgo de los supervisores sobre la percepción del clima organizacional de sus colaboradores, en una empresa de telecomunicaciones ubicada en el área metropolitana de Caracas en el año 2017. Para lograr este objetivo general se establecieron cuatro (4) objetivos específicos, de los cuales los tres primeros fueron descriptivos y el último correlacional.

En cuanto a la relación entre los estilos de liderazgo y la percepción del Clima Organizacional de los supervisores y colaboradores encuestados, demostró ser una relación no significativa, esto puede deberse al tipo de cultura organizacional que se maneja internamente en la organización, ya que por poseer una estructura organizacional más horizontal, todos los empleados tienen un nivel de dirección similar, es por ello que la variable Clima Organizacional, en este caso, no está siendo explicada de manera significativa, por la variable Estilo de Liderazgo sino que pueden estar interviniendo otros factores que no fueron medidos. Sin embargo, entre la dimensión "Responsabilidad" correspondiente a la variable clima organizacional y la variable estilos de liderazgo, si existe una relación significativa, al igual que la dimensión "Responsabilidad y la dimensión "Liderazgo Transaccional". En base a estos resultados, no se puede aceptar la hipótesis que expresa que "existe una relación significativamente positiva entre el estilo de liderazgo de los supervisores, sobre la percepción del clima organizacional de sus colaboradores"

En referencia a la variable estilos de liderazgo, se buscó determinar el estilo predominante en los supervisores, desde la perspectiva de los colaboradores y de los mismos supervisores. En términos generales, la organización arrojó un estilo de liderazgo positivo y frecuentemente de tipo transformacional, con conductas asociadas al liderazgo transaccional.

De acuerdo a la información suministrada por los colaboradores, se puede concluir que en la empresa se desarrolla un estilo de liderazgo positivo, ya que los colaboradores consideran que existe una constante motivación, por parte de los supervisores para que exista una mejora en el desempeño. Además, los resultados demuestran que el líder ayuda a los colaboradores a analizar sus formas de resolver problemas y mejorar los métodos que utilizan para ello, al igual que busca entender las necesidades de cada individuo que forma parte de su equipo, para poder desarrollar sus potenciales.

Los resultados de los colaboradores para el liderazgo transaccional, fueron medios, es decir, el líder a veces enfoca su atención en identificar los posibles errores, con el fin de corregirlos. Adicional, el líder aclara lo que se espera de sus colaboradores y lo que obtendrán, si se logran los niveles de desempeño deseados y las metas planteadas. La dimensión liderazgo Laissez Faire, obtuvo resultados bajos en las respuestas de los colaboradores, lo que indica que los líderes casi nunca evitan tomar decisiones sobre las situaciones que se presenten en la empresa.

En relación a las variables de criterio, los colaboradores consideran que sus supervisores a menudo, responden a sus expectativas y necesidades, habitualmente buscan la manera de aumentarles el deseo de alcanzar las metas del grupo y la organización. Adicional, consideran que frecuentemente hace uso adecuado de los recursos tanto materiales como humanos.

Por otra parte, de acuerdo a los resultados obtenidos por los supervisores, se concluyó que a nivel general el estilos de liderazgo que se emplea en la empresa es positivo, ya que los supervisores-líderes tienden a motivar e inducir a sus colaboradores para el logro de los objetivos y el desarrollo del desempeño deseado. Adicional, estos resultados indican, que los

supervisores por lo general buscan responder a las necesidades de sus colaboradores, aumentar su motivación y metas y buscan la forma de utilizar los recursos de manera que generen resultados óptimos con el menor costo posible.

Con respecto a la dimensión liderazgo Transaccional, obtuvo resultados medios al igual que con los colaboradores, es decir, que a veces los gerentes monitorean las tareas de los colaboradores, para determinar si existe algún error o falla en el proceso o aclara lo que se espera del desempeño de los colaboradores. En cuanto a la dimensión Laissez Faire, obtuvo puntajes bajos lo que es bueno, ya que, rara vez los supervisores presentan conductas relacionadas a este estilo en la organización

Las variables de criterio, obtuvieron resultados positivos para los supervisores, lo que indica que los líderes a menudo responden a las expectativas y necesidades de sus colaboradores. También, que frecuentemente buscan aumenta el deseo y la capacidad de su equipo de trabajo de hacer las tareas que se les asigna y alcanzar las metas de la organización. Y por último, que el líder busca utilizar de manera más óptima los recursos materiales y humanos en función de lograr excelentes resultados.

En función a los resultados obtenidos, resulta relevante dejar claro, que tanto los colaboradores como los supervisores que fueron parte de la muestra seleccionada y sometidos a las pruebas de liderazgo, arrojaron respuestas similares, es decir, percibieron como estilo predominante el Liderazgo Transformacional y en ciertas ocasiones existen conductas del transaccional. En base a las respuestas de ambos, queda claro que los supervisores frecuentemente hacen uso de las variables de criterio o resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) y casi nunca demuestran presentar un liderazgo Laissez Faire.

En referencia al tercer objetivo específico, que se basó en determinar la percepción del clima organizacional de las unidades organizativas (Empresas, Mercadeo y Secretaría General) de la empresa objeto de estudio, en general resultó ser positivo, ya que los colaboradores presentan un alto compromiso y lealtad hacia la organización, y se muestran

interesados por lo que ocurra en ella, además dejan claro que se sienten motivados trabajando en dicha organización.

Las dimensiones Compromiso, Estructura, Apoyo y Reconocimiento fueron las que más se destacaron en relación a los valores obtenidos para la media, por lo que se puede concluir, que en estas unidades organizativas las personas se encuentran muy comprometidas con la organización, y les interesa lo que ocurra en ella, es por esto que siempre estarán dispuestos a dar su mejor esfuerzo y apoyo para resolver situaciones no deseadas y cumplir con los objetivos planteados. Hay que mencionar además, que las tareas y roles se encuentran bien definidos y cada colaborador está claro de su rol y la responsabilidad que tiene con la organización. También se puede concluir, que existe un nivel de confianza y ayuda mutua dentro de los grupos de trabajo de estas unidades organizativas. De igual manera se puede decir, que los trabajadores se sienten satisfechos con el sistema de recompensas que se maneja dentro de la organización, ya que les brinda la oportunidad de llegar a puestos que requieren más responsabilidad.

Con respecto a las dimensiones Estándares y Responsabilidad, arrojaron puntajes medios, lo que quiere decir que los colaboradores realizan sus labores sin una constante presión para mejorar su desempeño, lo que resulta ser efectivo, debido a que los trabajadores demostraron sentirse orgullosos de su desempeño dentro de la organización. Mientras que la dimensión responsabilidad, indicó que en la empresa de telecomunicaciones confían en los juicios de los trabajadores, a pesar de que en algunas ocasiones las decisiones deben ser tomadas o consultadas previamente por el supervisor inmediato. En general, se puede decir que las tres unidades organizativas, demostraron resultados positivos con respecto a la percepción del clima organizacional.

Como punto adicional, se logró determinar que entre la variable estilos de liderazgo y las variables demográficas no existe una relación significativa, por lo que se puede decir que las variables demográficas no guardan relación con la variable estilos de liderazgo.

Por otro lado, entre las dimensiones de clima organizacional y las variables demográficas, existen cuatro (4) correlaciones. La variable edad perteneciente a la variable demográfica, demostró tener dos (2) correlaciones leves y positivas una con la variable clima organizacional y la otra con la dimensión compromiso, por lo que se puede deducir que la variable edad resulta importante para que exista un compromiso en la empresa.

La variable tiempo en la empresa y la dimensión Apoyo, también tuvieron una relación leve y positiva, por lo que se puede inferir que la variable tiempo en la empresa resulta importante para que exista Apoyo. La variable sexo y la dimensión estructura también obtuvieron una relación estadísticamente significativa. En conclusión, se puede decir que las variables demográficas guardan relación con la variable clima.

En general, dentro de los hallazgos encontrados, resulta relevante volver a mencionar que en la organización objeto de estudio, existe concordancia en la percepción del estilo de liderazgo entre colaboradores y supervisores. También, se puede considerar como un hallazgo importante para este estudio, que entre las variables de la investigación "estilos de liderazgo" y "clima organizacional" no hay relación. Por último, resultó ser un descubrimiento también la relación que existe entre algunas variables demográficas y la variable clima organizacional junto con sus dimensiones (compromiso apoyo y estructura).

**Recomendaciones:**

Para futuras investigaciones se recomienda realizar el estudio en tres o más empresas de telecomunicaciones, en donde se observen las relaciones entre los gerentes y los colaboradores, para comparar los resultados bajo las teorías de los autores Bass y Avolio (2000) y Stringer (2002) y observar si se obtienen resultados diferentes. Se recomienda además, realizar este tipo de estudio en empresas que se desarrollen en otro sector del mercado, para determinar si existe alguna variación con respecto a la labor que realiza la empresa. También se recomienda, realizar la investigación en unidades organizativas que tengan poblaciones similares, para que los resultados de las muestra no varíen en mayor proporción.

# REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


Armdtrong, M. (2009). *Armdtrong´s Handbook of management and leadership* (2nd ed.). London: Koga page.

Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación.* México.

Bass, B. (1990). *Bass & Stodgdill´s Handbook of Leadership.* New York: The free press.

Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.* (Vol. 18(3)). Organizational Dynamics.

Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.* United States of America: Sage.

Bass, B., y Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire.* Mindgarden, Inc.

Bass, B., y Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (Vol. 4). New York: free press.

Bravo, M., y Cárdenas, D. (2005). *Relación entre el clima organizaciona y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría.* Caracas: Univesidad Católica Andrés Bello.

Chávez, M. (2013). *"La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana".* Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

Chávez, V., y Ramírez, A. (2004). *Relación entre los tipos de motivación social y el clima organizacional.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Chiavenato, I. (2000). *Administración. Proceso Administrativo.* Bogota, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración.* México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos.* México: Mc Graw Hill.

Cloete, M. (2011). *The relationship between leadership styles and organisational climate.* University South Africa.

Cordero, O. (2006). *Carácterísticas de los tipos de liderazgo utilizados por directores de escuela eficaces del area metropolitana de Caracas.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Cruz, D., Cardona, R., y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales, 30*, 184-189.

Cuadra, A., y Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena en ingeniería, 18*, 15-25.

Cuadrado, I., Molero, F., y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción psicológica, 2*, 115-129.

Daboin, M., Revilla, R., y Moreno, F. (2010). Habilidades Comunicativas del Líder Político: Una ReflexioN Local. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience), vol.5*, p.8-22.

Fernández, M., y Gurley, L. (2003). *Relación entre la percepción de las prácticas de liderazgo y el clima organizacionall.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Gibson, J., Ivancechi, J., y Donnely, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento estructura procesos* (10ma ed.). México: Mc Graw Hill.

Gómez, A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorias y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de psicología, 2*, 61-77.

Gómez, M. (2006). *Introduccion a la metodología de la investigación.* Argentina: Brujas.

Guzmán, A., y Quiñónez, P. (2006). Nueva cibereconomía en el comercio y en las telecomunicaciones, impacto del modelo e-business. *Sotavento MBA, 7*, 68-74.

Hernández, A. (2013). *El liderazgo eficaz, factor determinante para el clima organizacional de las empresas.* Bogotá: Universidad EAN.

Hernández, M. Y. (2010). *Estudio de clima organizacional en la empresa JMC comunicaciones integradas, C.A.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.

Hughes, R., Ginnett, R., y Curphy, G. (2012). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (7ma ed.). New York: McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación.* Colombia: Quiron.

Ivancevich, J., Konopaske, R., y Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional.* México: McGraw- Hill.

Jiménez, G. P. (2008). Perspectivas gerenciales en el siglo XXI: Modelos, alcances y retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, *13* (42).

Laudon, K., y Jane, L. (2004). *Sistemas de información gerencial* . México: Pearson Prentice Hall.

Likert, R. (1968). *El Factor Humano en la empresa.* México: Trillas.

Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate.* Boston : Harvard University Press.

López García, J. M. (2013). Estudio diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y de sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de rango completo de Bass y Avolio: caso de una empresa industrial química en Coatzacoalcos, Veracruz, México. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, p.1-15.

Lussier, R., y Achua, C. (2008). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades.* México: Cengage Learning.

Maravillo, Y. (2006). *La importancia de la planeación en un centro educativo.* México D.F: Universidad Pedagógica Nacional.

Mayor, L. (2012). *Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio Mara.* Zulia: Universidad del Zulia.

Mcfarland, A. S. (1969). *Power & Leadership in pluralist systems.* California, Estados Unidos: Leland Stanford Junior University.

Mc Gregor, D. (1969). *El Aspecto Humano de las Empresas.* Diana.

Mc Gregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise.* New York: McGraw-Hill.

Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: un método de análisis para su intervención.* Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.

Mogollón, O., Pernia, T., & Pérez, W. (2013). *Estilos de liderazgo en las relaciones gerenciales de una industria farmaceutica venezolana "laboratorio Vendrog".* Caracas: Universidad central de venezuela.

Munguía, E., y Melgoza, V. (2006). *Teoría de las Organizaciones.* México: Umbral.

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación.* México: Limusa.

Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y gestión, 38*, 119-146.

Palomo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* Madrid: ESIC.

Peña, M., Díaz, M. G., y Olivares, M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria Metal-Mecánica. *Revista Internacional Administracion & Finanzas, 8(5)*, 15-24.

Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública, 39*, 385-393.

Pérez, I., Maldonado, M., y Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional.* Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela.

Pérez, M. (2003). *Relación entre el clima y el comprimiso organizacional en una empresa del sector petroquímico.* Caracas: UCAB.

Perugini, M., y Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate, 6*, 107- 122.

Quintero, A., y Rojas, J. (2009). *Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Ramos, A., y Barberá, E. S. (2003). Mujeres directivas, espacio relaciones de género. *Anuario de Psicología, 34*, 267-278.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ma ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ma ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ra ed.). México: Pearson Education.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ta ed.). México: Pearson.

Rodas, A. (2013). *Influencia de las prácticas del liderazgo sobre el clima organizacional y éste sobre la motivación en un grupo de empleados.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Romero, G. (2005). Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 7(1)*, p. 51-65.

Santana, P., y Araujo, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: dos constructos para explicar un mismo fenómeno.* Mallorca: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa.

Savoie, A., y Brunet, L. (2000). Clima organizacional y cultura organizacional: ¿contribuciones distintas o redundancia? *Revista de psicología*, 179-200.

Schunk, D. (1997). *Teorías del aprendizaje.* Mexico: Pearson Education.

Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de investigación social. Teoría y Ejercicios* (9na ed.). España: Paraninfo.

Stringer, R. (2002). *Organizational Climate.* New Jersey: Prentice Hall.

Torres, N., y Delgado, D. (2003). El Líder y El Liderazgo: Reflexiones. *Revista interamericana de bibliotecologia, 26*, p. 75-88.

Urdaneta, O., Álvarez, C., y Urdaneta, M. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia, 14*, 445-456.

Vega, C. y. Zavala, G (2004). *Adaptanción del cuestionario Multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.* Chile: Universidad de chile.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7ma ed.). New Jersey: Pearson.

# ANEXOS

**ANEXO A**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

**CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**

Me dirijo a usted en la oportunidad de pedir su valiosa colaboración para responder el siguiente cuestionario que tiene como objetivo **determinar el impacto del estilo de liderazgo de los supervisores sobre la percepción del clima organizacional de sus colaboradores.** La presente investigación corresponde al proyecto de Trabajo de Grado, el cual es un requisito para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, de la Universidad Católica Andrés Bello.

A continuación, se le pide que llene con absoluta honestidad un cuestionario. Es importante que usted conteste con honestidad. La información recolectada será manejada con estricta confidencialidad, y únicamente será utilizada para fines académicos. Le agradecemos devolver el cuestionario en el menor tiempo posible.

Muchas gracias por su valiosa colaboración y tiempo.

Por favor complete los siguientes datos que se presentan a continuación:

Sexo: M_____ F_____

Edad:_____

VP en la que trabaja_____

Tiempo en la empresa:
0 - 1 Año_____
2 - 4 Años_____
5 - 8 Años _____
9 ó mas Años _____

Nivel educativo:
T.S.U_____
Universitario _____
Post- Grado _____
Doctorado_____

**ANEXO B**

**Cuestionario Multifactorial de liderazgo**
**Forma Autoapreciativa**

**Instrumento de medición de la variable Estilos de Liderazgo.**

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como usted lo percibe. Por favor, responda todos los ítems a continuación. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente se ajusta a usted cada una de las afirmaciones. La frase "los demás" significa sus pares, es decir, con quienes comparte el liderazgo de su institución.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando una categoría por cada ítem.

| Nunca | Rara Vez | A veces | A Menudo | Frecuentemente, o Siempre |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| **Parte I: Estilos de Liderazgo** | Nunca | Rara Vez | A veces | A menudo | Frecuentemente o siempre |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Expreso mis valores y creencias más importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Me muestro confiable y seguro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Construyo una visión motivante del futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Suele costarme tomar decisiones. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Enfatizo la importancia de tener una misión cumplida compartida. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37.Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. Soy efectivo/a representando a los demás. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42.Aumento la motivación de los demás hacia el éxito. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43.Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la institución. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 44. Motivo a los demás a trabajar más duro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. Dirijo un grupo que es efectivo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

**ANEXO C**

**Cuestionario Multifactorial de liderazgo**

**Forma Apreciativa**

**Instrumento de medición de la variable Estilos de Liderazgo.**

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo del gerente X, tal y como usted lo percibe. Por favor, responda todos los ítems a continuación. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue con qué frecuencia, cada afirmación se adecúa al gerente evaluado por usted. La palabra "los demás" significa sus compañeros, clientes, supervisores directos y/ o todos los individuos.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando una categoría por cada ítem.

| Nunca | Rara Vez | A veces | A Menudo | Frecuentemente, o Siempre |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| **Parte II: Estilos de Liderazgo** | Nunca | Rara Vez | A veces | A menudo | Frecuentemente o siempre |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ayuda a los demás a cambio de sus esfuerzos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Reexamina sus ideas críticas para evaluar si son adecuadas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Cuando surgen temas importantes evito involucrarme. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Su atención esta concentrada en irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Evita verse involucrado cuando surge alguna situación relevante. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Expresa sus valores y creencias más importantes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Esta ausente cuando surgen problemas importantes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Busca diferentes perspectivas cuando soluciona problemas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Se expresa de manera optimista acerca del futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Incentiva a otros para que se asocien con él. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Discute en términos específico quien se responsabiliza por los objetivos de desempeño. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Espera hasta que las cosas vayan mal para actuar. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Se expresa con entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Invierte tiempo enseñando y entrenando. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Aclara lo que se puede esperar recibir si se lograran las metas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Demuestra que es un creyente firme de la afirmación "Si no está roto, no lo repares" | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Va más allá de sus propios intereses por el bienestar del grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Trata a los demás como individuos más que como miembros de un grupo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Piensa que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. Actúa de forma tal que gano el respeto de los demás. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Concreta toda la atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Considera las consecuencias morales y éticas en sus decisiones. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Está al tanto de todos los errores que se producen. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Despliega un sentido de poder y confianza. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Estimula una visión motivante del futuro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Dirige su atención a las fallas que impiden alcanzar los objetivos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Evita tomar decisiones. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Considera a cada individuo de los demás en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Induce a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. Posterga las respuestas a preguntas urgentes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Enfatiza la importancia de tener una sentido colectivo de misión. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. Expresa satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. Es eficiente adecuando el trabajo de los demás con sus necesidades. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan eficientes. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. Induce a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. Es eficiente representando a los supervisados ante una autoridad más alta. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41. Trabaja con los demás de forma satisfactoria. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42. Refuerza en los demás el deseo de ser exitosos. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43.Es eficiente en la búsqueda de los objetivos organizacionales. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 44. Incrementa en los demás el deseo de trabajar más duro. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. Lideriza un grupo eficaz. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

**ANEXO D**

## Cuestionario de Clima Organizacional

**Instrumento de medición de la variable Clima Organizacional.**

Esta sección del cuestionario está diseñada para medir cómo usted se siente en su ambiente de trabajo. Se le pedirá que describa qué clase de clima o atmósfera se ha creado en la organización. Por organización se entenderá la unidad de trabajo más pequeña que sea significativa para usted. Cuando piense acerca de la organización, debería mantener en mente las experiencias que realmente ha vivido en ella. Por favor marque la respuesta que mejor describa su opinión.

Para cada pregunta en esta parte use la siguiente escala:

A: TOTALMENTE EN DESACUERDO: Si la oración definitivamente no expresa cómo usted se siente sobre el punto.

B: DESACUERDO: Si usted no está claro pero piensa que la oración no tiende a expresar cómo se siente.

C: DE ACUERDO: Si usted no está claro pero piensa que la oración tiende a expresar cómo se siente.

D: TOTALMENTE DE ACUERDO: Si la oración expresa definitivamente cómo se siente.

| **Parte III: Clima Organizacional** | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| 1. En esta organización las recompensas y estímulos que usted obtiene usualmente sobrepasan las amenazas y la crítica. | | | | |
| 2. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien. | | | | |
| 3. En algunos de los proyectos en los que he participado, no he estado muy seguro de quién era mi jefe. | | | | |
| 4. A la gerencia le ofende que verifique todo con ellos; si piensas que tienes el enfoque correcto, sólo sigue adelante. | | | | |
| 5. En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño de su trabajo. | | | | |
| 6. Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas. | | | | |
| 7. En esta organización establecemos estándares de desempeño muy altos. | | | | |
| 8. Realmente, las personas de esta organización no confían lo suficientemente unas en otras. | | | | |
| 9. En esta organización, a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones. | | | | |
| 10. Nuestra gerencia cree que no existe un trabajo tan bien hecho que no se pueda mejorar. | | | | |
| 11. En general me siento altamente comprometido con las metas de esta organización. | | | | |
| 12. Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual, como grupal continuamente. | | | | |
| 13. En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales; casi todo es consultado. | | | | |
| 14. En esta organización no se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error. | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 15. Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización. | | | | |
| 16. Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo. | | | | |
| 17. En esta organización no se da suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. | | | | |
| 18. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas por sí solos. | | | | |
| 19. Aquí tenemos un sistema de ascensos que ayuda a la mejor persona a llegar a la cima. | | | | |
| 20. Algunas veces nuestra productividad adolece de falta de organización y planificación. | | | | |
| 21. En realidad, no me importa lo que le pase a esta organización. | | | | |
| 22. No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por sí mismo. | | | | |
| 23. Por lo que he visto, no existe mucha lealtad personal con respecto a la organización. | | | | |
| 24. En esta organización las personas no parecen estar muy orgullosas de su desempeño. | | | | |

**ANEXO E**

## ANALISIS DE CONFIABILIDAD PARA LA PRUEBA PILOTO

### Cuestionario Multifactorial de liderazgo (Forma Autoapreciativa)

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Casos | Válidos | 7 | 100,0 |
| | Excluidos[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 7 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| ,765 | 45 |

### Cuestionario Multifactorial de liderazgo (Forma Apreciativa)

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Casos | Válidos | 12 | 100,0 |
| | Excluidos[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 12 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| ,903 | 45 |

**Cuestionario de Clima Organizacional**

## Escala: TODAS LAS VARIABLES

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Casos | Válidos | 12 | 100,0 |
| | Excluidos[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 12 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| ,726 | 24 |

**ANEXO F**

## ANALISIS DE CONFIABILIDAD DE LA MUESTRA TOTAL

### Cuestionario Multifactorial de liderazgo (Forma Auto-apreciativa)

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Casos | Válidos | 30 | 100,0 |
| | Excluidos[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| ,824 | 45 |

### Cuestionario Multifactorial de liderazgo (Forma Apreciativa)

**Escala: TODAS LAS VARIABLES**

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Casos | Válidos | 90 | 100,0 |
| | Excluidos[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 90 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| ,895 | 45 |

**Cuestionario de Clima Organizacional**

## Escala: TODAS LAS VARIABLES

**Resumen del procesamiento de los casos**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Casos | Válidos | 90 | 100,0 |
| | Excluidos[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 90 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|---|---|
| ,724 | 24 |

**ANEXO G**

## TABULACIÓN DE LOS ÍTEMS PARA LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Tabulación del instrumento de Estilos de liderazgo forma Auto-apreciativa

| Ítem nº | Nunca | Rara Vez | A veces | A Menudo | Frecuentemente, o Siempre |
|---|---|---|---|---|---|
| **1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45** | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Tabulación del instrumento de Estilos de liderazgo forma Apreciativa

| Ítem nº | Nunca | Rara Vez | A veces | A Menudo | Frecuentemente, o Siempre |
|---|---|---|---|---|---|
| **1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45** | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Tabulación del instrumento de clima organizacional

| Ítem Nº | Totalmente en desacuerdo | Desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| **1** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **2** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **3** | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **4** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **5** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **6** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **7** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **8** | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **9** | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **10** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **11** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **12** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **13** | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **14** | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **15** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **16** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **17** | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **18** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **19** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **20** | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **21** | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **22** | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **23** | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **24** | 4 | 3 | 2 | 1 |