



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD
CARRERA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

TEMA:

**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL
HOSPITAL DEL IESS DE LA CIUDAD DE PUYO”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Psicóloga General.

Autor

Guevara Zuñiga Andrea Lizeth

Tutor

Ps. In. Paul Bladimir Acosta Pérez. Mg

AMBATO-ECUADOR

2018

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR... ¡Error! Marcador no definido.	
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	1



**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA
CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

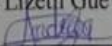
Yo, **ANDREA LIZETH GUEVARA ZUÑIGA**, declaro ser autor del Proyecto de Tesis, titulado **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL HOSPITAL DEL IESS DE LA CIUDAD DE PUYO"**, como requisito para optar al grado de "Psicólogo General", autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los cinco días del mes de junio del 2018, firmo conforme:

Autor: Andrea Lizeth Guevara Zuñiga

Firma 

Número de Cédula: 160042683-5

Dirección: Primera Imprenta Y Joaquín Ayllón, Cevallos.

Correo Electrónico: andre.lizeth94@gmail.com

Teléfono: 0987783834

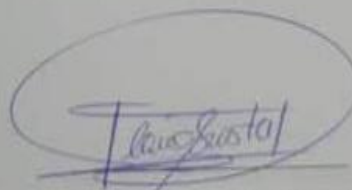
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación "ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL HOSPITAL DEL IESS DE LA CIUDAD DE PUYO" presentado por GUEVARA ZUÑIGA ANDREA LIZETH

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 05 de junio de 2018



Ps. Ind. Paul Bladimir Acosta Pérez. Mg

180340620-4

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Psicóloga General son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 05 de junio de 2018



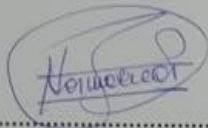
Andrea Lizeth Guevara Zuñiga

160042683-5

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Investigación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **“ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL HOSPITAL DEL IESS DE LA CIUDAD DE PUYO”**, previo a la obtención del Título de Psicóloga General, reúne los méritos suficientes para ser sometido a disertación pública.

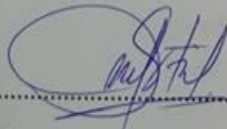
Ambato, 05 de junio de 2018



.....
Dra. Norma Dalinda Escobar Parra Mg.



.....
Ps. Ind. Luis Fernando Taruchain Pozo Mg



.....
Ps. Cl. Ana Cecilia Ortiz Paredes

DEDICATORIA

Especialmente a Dios quien me acompañado en este largo camino de formación profesional, a mi madre por el apoyo incondicional, sacrificio brindado y amor entregado; como también a todas aquellas personas que fueron parte de este logro, creyendo y confiando en mí familia y amigos.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Indoamérica a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Salud por permitirme ser parte de esta familia, a los docentes por implantar conocimientos, valores y apoyo dejando una huella como profesionales de calidad y seres humanos extraordinarios.

Aquellas personas que en el camino dejaron grandes valores, enseñanzas, anécdotas y cariño.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR... ¡Error! Marcador no definido.	
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

El problema	3
Contextualización.....	4
Antecedentes	6
Contribución teórica, económica, social y/o tecnológica.....	8
Fundamentaciones.....	8
Fundamentación Epistemológica	8
Fundamentación Psicológica.....	9
Justificación.....	10
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
Estilos de liderazgo	12
Teoría de los Rasgos	12
Teorías del Comportamiento.....	14
Teorías Recientes	17
Teorías de Contingencia o Situacionales	20
Clima laboral.....	25
Principales definiciones del clima laboral.....	25
Tipos de Clima Laboral.....	27
Elementos del clima laboral	29

Dimensiones del clima organizacional.....	32
---	----

CAPÍTULO II

Metodología	35
Diseño del trabajo	35
Área de estudio.....	35
Población y muestra	35
Instrumentos de investigación.....	37
Cuestionario de liderazgo de Blake y Mouton	37
Confiabilidad y validez	38
Interpretación de los resultados.....	38
Escala Clima Laboral CL – SPC	39
Confiabilidad y Validez	40
Interpretación de los resultados.....	40
Procedimientos para obtención y análisis de datos	42

CAPÍTULO III

Análisis de resultados.....	43
Estilos de Liderazgo	43
Clima laboral	45
Comprobación de las hipótesis.....	47
Planteamiento de la hipótesis	47
Nivel de confianza.....	47
Fórmula del cuadrado.....	47
Frecuencia Observada	48
Frecuencias Esperadas	48
Grados de libertad	50
Regla de decisión	50

Decisión.....	50
---------------	----

CAPÍTULO IV

Conclusiones y recomendaciones	51
Conclusiones	51
Recomendaciones.....	53
Discusión.....	54

CAPÍTULO V

Propuesta.....	55
Tema de la propuesta	55
Justificación.....	55
Objetivos	56
General	56
Específicos	56
Estructura técnica de la propuesta.....	57
Argumentación teórica	58
Involucramiento laboral.	58
Trabajo en equipo.....	58
Comunicación.	58
Resolución de problemas	59
Escucha Activa.....	59
Asertividad empático	59
Sociodrama.....	60
Bibliografía	74
Anexos.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población.....	36
Tabla N° 2: Estilos de Liderazgo	43
Tabla N° 3: Clima laboral	45
Tabla N° 4: Frecuencias Observadas	48
Tabla N° 5: Frecuencias Esperadas.....	48
Tabla N° 6: Cálculo del Chi Cuadrado	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Población.....	37
Gráfico N° 2: Estilos de Liderazgo	43
Gráfico N° 3: Clima laboral	45

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Plan operativo.....	61
Cuadro N°2: Taller I.....	62
Cuadro N°3: Taller II.....	66
Cuadro N°4: Taller III	69

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD
CARRERA DE PSICOLOGÍA

TEMA: “ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL HOSPITAL DEL IESS DE LA CIUDAD DE PUYO”

AUTOR: Andrea Lizeth Guevara Zuñiga

TUTOR: Ps. In. Mg. Acosta Paúl

RESUMEN EJECUTIVO:

En el presente trabajo denominado “Estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del IESS de la ciudad de Puyo”, donde se utilizó una muestra conformada por 116 participantes, 65 del área administrativa y 51 de la operativa, se formularon objetivos específicos para establecer los estilos de liderazgo, en donde se empleó el instrumento Grid o Rejilla Gerencial; se obtuvo como resultado que más de la cuarta parte de la población posee un estilo marginado, lo que indica preocupación mínima por la producción y las personas, incompatibilidad entre los objetivos de la empresa y del individuo. Para determinar el nivel de percepción global del clima laboral se utilizó el cuestionario CL-SPC de 50 ítems aplicado a la muestra general de 116. Se identificó que menos de la mitad posee un clima laboral muy favorable y más de la cuarta parte favorable, lo que demuestra que los subalternos tienen una percepción de ambiente laboral propicio, mientras que menos de la décima parte señaló desfavorable, es decir, un clima adverso a lo esperado. Este dato es posible por el análisis estadístico de chi cuadrado, de un valor de 10,23 y del valor crítico de 26,30 que determinó que no existe incidencia en las variables planteadas en el estudio.

PALABRAS CLAVES: clima laboral, comunicación, estilos de liderazgo, factores.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD
CARRERA DE PSICOLOGÍA

THEME: "LEADERSHIP STYLES AND THEIR IMPACT ON THE WORK ENVIRONMENT OF THE ADMINISTRATIVE AND OPERATIONAL STAFF OF THE IESS HOSPITAL IN THE CITY OF PUYO"

AUTHOR: Andrea Lizeth Guevara Zuñiga

TUTOR: Ps. In. Mg. Acosta Paul

ABSTRACT:

In this work, called "Leadership styles and their impact on the work environment of the administrative and operational staff of the IESS Hospital in the city of Puyo", where a sample consisting of 116 participants of the institution was used, 65 members from the administrative area and 51 in the operational area, specific objectives were formulated to establish leadership styles, where the Grid instrument or Management Grid was used. As a result, it was obtained that more than a quarter of the population possesses marginal style, minimal concern for production and people, and incompatibility between the company's objectives and the individual. To determine the level of global perception of work climate the CL-SPC questionnaire of 50 items was used, which was applied to the general sample of 116. In there, it was identified that less than half have a very favorable work environment and more than a quarter favorable, which shows that the subordinates have a favorable work environment perception, while less than one-tenth indicated an unfavorable working environment, that is, an adverse climate as expected. This data is possible by the statistical analysis of chi-square, with a value of 10,23 and a critical value of 26,30 which determined that there is no incidence in the variables proposed in the study.

KEYWORDS: communication, factors, leadership styles, work climate.



INTRODUCCIÓN

Los líderes tienen un papel fundamental en la creación de organizaciones eficientes; en ellos recae la responsabilidad de la gestión de sus recursos y del afrontamiento de los cambios necesarios, tienen que balancear tendencias contradictorias, es decir servir de guardianes de la continuidad organizacional de su estabilidad. El trabajo de investigación se realizó en el Hospital del IESS de la ciudad de Puyo.

El estudio es importante para desarrollar una buena comunicación entre superiores y colaboradores en relación al clima laboral que se vive dentro del hospital, ya que, en la actualidad una de las dificultades que afrontan las instituciones públicas, es la forma de integrar la forma de liderar y un buen ambiente laboral, por lo que impediría el cumplimiento normal los objetivos, visión, misión y metas institucionales como personales, por el hecho de sentirse insatisfechos.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad investigar la incidencia de los Estilos de Liderazgo en el Clima Laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del IESS de la ciudad de Puyo, el estudio consta de varios capítulos. En la primera parte se encontrará la contextualización en los niveles macro, meso y micro, la fundamentación filosófica y psicológica, a continuación, la justificación en el cual se describirá el interés, impacto y factibilidad de la investigación, por último, se encuentran los objetivos el general y los tres específicos. Dentro del marco conceptual se desarrolló la investigación de las dos variables planteadas (estilos de liderazgo y clima laboral), correspondientes a estudios realizados y fuentes bibliográficas confiables. En la metodología se encontrará el diseño de trabajo siendo el enfoque cualitativo y cuantitativo, la modalidad de la investigación es de campo, bibliográfica, descriptivo y psicométrico, la población estudiada está conformada de 116 empleados a quienes se les aplicó el Grid o rejilla gerencial para los estilos de liderazgo y la escala CL – SPC para el clima laboral.

En los análisis de resultados, se encontrará en la interpretación de datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos psicológicos antes

mencionados, así como también la verificación y comprobación de hipótesis mediante el cálculo estadístico (chi cuadrado). El establecimiento de las conclusiones, recomendaciones y la propuesta a la problemática evidenciada, con base a los resultados; la propuesta estará conformada por argumentación teórica, objetivos y justificación; finalmente se encontrará la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En toda organización existen diferentes tipos de liderazgo, es decir, el rol que un líder desempeña está caracterizado por la persona, es aquél que se hace cargo de los elementos favorables del grupo de trabajo, pero no siempre el directivo tiene características positivas ya que existen líderes negativos, por lo que no guían, sino que estanca a la empresa.

El clima laboral de una empresa hace alusión a la percepción por parte de los colaboradores con respecto al trabajo, el lugar donde se desarrollan las actividades laborales, las relaciones entre trabajadores y todas aquellas normas internas que conforman la empresa; el ambiente influye en la motivación y por lo tanto en la satisfacción del trabajador, si un subordinado se encuentra motivado su nivel de satisfacción será alto, también lo será su rendimiento y la productividad en la empresa.

Es así que dicho estudio se desarrolla por el inconveniente de comunicación, direccionamiento y satisfacción ha sido una temática Institucional que ha generado preocupación; la búsqueda de una respuesta basada en la confiabilidad de la utilización de datos reales es importante ya que así se podrá identificar la existencia de incidencia de los estilos de liderazgo en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del IESS de la ciudad de Puyo.

Contextualización

A nivel mundial, el liderazgo es conocido como un conjunto de habilidades y destrezas que le permiten a un individuo influir sea de manera positiva o negativa sobre un grupo determinado de personas, otra característica también es impulsar para que se desempeñen de manera entusiasta para poder alcanzar objetivos y metas comunes.

Existe un paradigma de que el líder o gerente de una organización es un ente con extensos conocimientos, temperamento estricto, carácter enérgico y dictatorial, es aquel que da órdenes, con la finalidad de que se cumplan tal y como las impartió. Por otro lado, las características que debe poseer un dirigente para ser exitoso son aquellas que van más allá del ser autoritario, por lo que existen distintos estilos con el propósito de poder liderar, es decir, no se centra en uno solo, ya que los seres humanos son diversos, cual sea el tipo de liderazgo que posea el sujeto va a tener un efecto en los demás y por ende en el clima laboral, por el hecho de estar asociados por ser factores de comunicación, convivencia, desarrollo y productividad; a continuación se presentan investigaciones que recopila información de estudios realizados acerca de esta temática.

Un estudio realizado a nivel de América Latina por Acsendo que es una plataforma encargada de realizar estudios garantizando el anonimato de los participantes. Santana (2014) afirma:

“Las organizaciones son cada vez más conscientes de la necesidad de evaluar las condiciones de su clima laboral para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora. En 2013 el resultado global fue de 77,20%, mientras que en 2014 fue 78,87%, lo cual demuestra una mejoría teniendo en cuenta que el estudio incluye las calificaciones de más de 500 empresas de 13 países de América Latina” (p.58)

El aporte que presenta dicho estudio para la investigación a realizar es el hecho de la utilización de la variable propuesta clima laboral, la importancia que remarca el autor sobre conocer la situación en la que se encuentran las instituciones año a año, para que de esa manera tomar conciencia y ejecutar cambios si lo amerita.

Por otro lado, una investigación realizada en México muestra una realidad diferente a la anterior, tras un estudio realizado a jóvenes con respecto al ambiente que se evidencia en la organización donde se desempeñan. Centro de Desarrollo Universia (CDU, 2013) refiere que el 26% de los subalternos afirman que se aprecia un estado insatisfactorio, mientras tanto, el 24% satisfactorio dentro de la institución, el 15% presionado, el 13% orgulloso, el 12% se siente reconocido y el 10% no concibe el ser respetado. En resultados generales se estableció que el 54% de los colaboradores manifiestan que no se existe un afable clima laboral, por lo que el 46% refiere que vive un buen entorno de trabajo. El aporte que brinda CDU a la investigación a realizar es la importancia que tiene el clima laboral en las nuevas generaciones, dando a conocer más características del cómo se siente el colaborador.

Posteriormente se realizó una investigación titulado Proyecto Happiness acercándose más a nuestra realidad donde se encuestó a 1034 trabajadores ecuatorianos en torno a la felicidad laboral en empresas públicas como privadas donde se obtuvo que el 56% de los encuestados se sienten a gusto en su lugar de trabajo; mientras que un 9% de los evaluados señalaron que se encuentran insatisfechos (Yépez, 2015). El aporte que presenta el estudio a la investigación en curso es por haber sido ejecutado en Ecuador en empleados del área pública, por ende, se podrá tomar en cuenta los resultados del proyecto para contrastar con los nuevos y verificar si a existido un cambio dentro de los años que han transcurrido.

Otro estudio que se encontró sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial del caso Pymes de la provincia de Tungurahua. Pazmiño, Beltrán y Gallardo (2016) afirman:

El estilo de liderazgo de los gerentes y/o propietarios de las Pymes de Tungurahua un 40% adoptan un estilo de Liderazgo Autoritario, frente a un 8% que maneja una combinación tanto del estilo Autoritario y Democrático, siendo el estilo Laissez Faire con un 16% fue el menos utilizado por los pequeños y medianos empresarios de esta localidad (p.366).

La contribución del estudio en Pymes a la investigación a realizar es por la utilización de la variable de estilos de liderazgo ya que dentro del marco teórico y aplicación del test se hablará y tomará en cuenta las mismas formas de liderar, como también el poder realizar una comparación en cuanto a resultados entre provincias Tungurahua y Pastaza.

La importancia de conocer que dentro del tema planteado existen estudios realizados a nivel mundial que sirven como guía para futuras investigaciones, siendo que son temáticas de importancia dentro del campo organizacional, donde se puede comparar los resultados obtenidos con los ya expuestos.

Antecedentes

Cada organización está conformada por políticas y normas que las diferencian una de la otra para que sean consideradas empresas únicas, una de las características por las cuales se las distingue es debido a la forma en cómo se direcciona a los empleados ya que este factor es un disparador del comportamiento interno. La importancia de conocer la existencia de estudios realizados acerca de los estilos de liderazgo y clima laboral es significativo ya que aporta a que sea una investigación viable.

Cortez (2016) realizó una investigación sobre el liderazgo transformacional, y su influencia en el clima organizacional, donde afirma:

Se establece que, en su mayoría de los colaboradores, el liderazgo transformacional es poco conocido el cual afecta en el clima organizacional, el mismo que repercute en el ambiente de trabajo y por ende en el trabajo en equipo, y rendimiento laboral (p.80).

El aporte que presenta dicha investigación a la temática planteada es la relación de las variables propuestas (estilos de liderazgo y clima laboral); y el hecho de que este estudio se dio en una institución pública como es el Gobierno Municipal de Píllaro y la investigación a realizar se desarrollará en el hospital del IESS de la ciudad de Puyo.

González (2017) realizó una investigación sobre El Liderazgo y el Clima Organizacional, donde afirma:

Que en la Empresa Mao Underaction del cantón Ambato, provincia de Tungurahua se establece que dentro de la organización existe un deficiente liderazgo, el mismo que afecta la comunicación interpersonal entre las autoridades y sus subordinados, imposibilitando el cumplimiento de metas y objetivos, generando un clima organizacional defectuoso (p.78).

El aporte que establece la investigación mencionada es el hecho que la empresa estudiada del cantón Ambato, el liderazgo si influye en el clima laboral por lo que se podría utilizar dicha información como comparación a los resultados posteriores.

Terán (2015) realizó un estudio sobre el Grid Gerencial y su relación con la Dirección del Gobierno Autónomo Descentralizado Santiago de Píllaro. Donde afirma: “El 58-% de los colaboradores encuestados de la institución considera que la dirección administrativa no es la más adecuada teniendo en cuenta que no existe un adecuado liderazgo” (p.83). Otra situación que se conoció dentro la investigación fue que los empleados consideran positivo y necesario la implementación de proyectos que consientan desarrollar o mejorar las relaciones interpersonales para fomentar el compañerismo, la buena comunicación.

Vaca (2014) realizó un estudio acerca del clima laboral y su relación con el liderazgo y motivación, donde afirma:

“No se practica el liderazgo dentro de la empresa lo cual influye en forma regular dentro del clima laboral, existiendo rara vez una igualdad de oportunidades, el nivel de liderazgo y la motivación no están ligados dentro de la empresa para tomar responsabilidades dentro de un grupo” (p.90).

Finalmente, todos los estudios antes expuestos sustentan la existencia de investigaciones realizadas, por ende, favorece a la investigación ya que se los toma como referencia los resultados obtenidos años atrás con los actuales para verificar la existencia o no de cambios.

Contribución teórica, económica, social y/o tecnológica

El aporte a nivel social que marca la investigación es debido que es el primer estudio aplicado dentro de la institución, donde se ha dado a conocer datos actuales de cómo se encuentra el IESS a referencia de estilos de liderazgo y clima laboral, posteriormente se contribuyó con la elaboración de una propuesta para poder afrontar la problemática evidenciada. La contribución económica que se brindó mediante el estudio es el ahorro de recursos económicos al hospital del IESS en la contratación de profesionales para el estudio.

Fundamentaciones

Fundamentación Epistemológica

El cognitivismo se centra en el conocimiento del ser humano capaz de desarrollarse en un entorno. Piaget uno de los principales autores que apoyaron esta teoría, establece que el aprendizaje del sujeto es mediante la interacción con el ambiente, es decir un proceso social en el cual la influencia del medio con el individuo es fundamental.

Por ende, la teoría cognitivista dentro de la investigación de estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del hospital del IESS de la ciudad de Puyo, ayudará a entender la relación entre los colaboradores y la realidad empresarial como la interacción influye en el ambiente laboral. En los inicios del estudio sobre el liderazgo aparecen Lewin, Lippitt y White clasificando liderazgos como el democrático, autocrático y el liberal o laissez-faire según características propias del hombre.

Más tarde Blake y Mouton quienes a partir del descubrimiento anteriormente nombrado crearon la teoría e instrumental del Grid o rejilla gerencial se evalúa mediante el método cartesiano donde el eje “X” es el interés sobre las personas y el eje “Y” por la producción, su ubicación refleja uno de los cinco estilos que propone el instrumento, cada manera de liderar tiene una repercusión en los subalternos y la empresa, es allí donde se relaciona con el clima laboral como establecieron Tagiuri y Litwin en el inicio de los estudios sobre el tema dieron a conocer que el ambiente de trabajo por medio de las experiencias de los empleados

dentro del lugar de labor por lo que provoca actitudes y comportamientos determinados sea de forma positiva o negativa.

Fundamentación Psicológica

La presente investigación se desarrollará de acuerdo con la corriente psicológica cognitiva conductual que está vinculada al conducta y pensamiento; la temática propuesta va acorde a este enfoque ya que se relaciona la parte cognitiva con la percepción que tienen los colaboradores en cuanto al entorno vivencial y el líder por el pensamiento que tiene con base en cada estilo utilizado ya que mantienen características diferentes; la conducta hace referencia al comportamiento del directivo según su forma de liderar; mientras que el clima laboral hace referencia a las relaciones interpersonales dentro de la organización donde refleja comportamientos positivos o negativos.

JUSTIFICACIÓN

La realización de la investigación sobre los estilos de liderazgo y su incidencia con el clima laboral es importante porque dentro del campo psicológico explica como la existencia de diferentes maneras de liderar (pensamiento y conducta) son características propias del colaborador, es decir, está conformado por la personalidad, mientras que el clima laboral es la percepción que el individuo tiene acerca de su entorno; es por ello, que el estudio de las dos variables conjuntamente son importantes para conocer cómo se encuentra la comunicación e interacción entre el personal del Hospital del IESS de Puyo y por ende poder ofrecer una alternativa de solución a la problemática que se evidencie.

La originalidad del presente estudio se debe a que no existe antecedentes investigativos entro del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), por lo que la investigación busca que la temática establecida sea el inicio para conseguir cambios que beneficien tanto a los empleados como pacientes.

La factibilidad de la realización de la investigación, se efectuó mediante el contacto directo con las autoridades quienes fueron los que dieron la apertura para su ejecución y la colaboración del personal facilitó la recolección de información confiable para el desarrollo del estudio.

OBJETIVOS

Objetivo General

Investigar los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del IESS de la ciudad del Puyo.

Objetivos Específicos

1. Establecer los estilos de liderazgo del personal administrativo y operativo del Hospital del IESS de la ciudad de Puyo.
2. Determinar el nivel de percepción global del clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del IESS de la ciudad de Puyo.
3. Proponer una alternativa de solución al problema que se está evidenciando.

MARCO CONCEPTUAL

ESTILOS DE LIDERAZGO

Teoría de los Rasgos

Un líder es aquel sujeto que es influyente dentro de un grupo, para poder alcanzar objetivos o metas en común buscando el beneficio de la organización como del recurso humano, esta sería la descripción de un líder ideal pero la existencia de diferentes estilos de mando genera impacto ya que no todo dirigente mantiene un equilibrio por las dos partes (producción y personal).

La importancia de estudiar el liderazgo desarrolla varios estudios a lo largo de la historia con la aparición de diferentes autores aportando cada vez más características importantes. Rodríguez y Alcover (2014) afirman:

El liderazgo se identifica en determinadas épocas históricas en las que han ido variando los enfoques adoptados y los temas centrales de publicación; a lo largo de estas etapas tiene lugar un movimiento pendular que va del entusiasmo a la desilusión, con intentos incluidos de abandono del término (p.295).

El camino de investigación sobre el tema expuesto abrió grandes puertas a varios autores, proporcionando aportes y estableciendo teorías, dejando huellas auténticas para saberes posteriores. El empezar dando un significado de liderazgo, donde sistemáticamente surgieron diversos términos.

En los primeros intentos de explorar el significado de liderazgo y sus principales características aparece Bass (citado por Rodríguez y Alcover, 2014) refiere que: “El liderazgo como proceso de interacción entre dos o más personas, que normalmente implica estructurar o reestructurar la situación, percepciones y expectativas; el líder es un agente de cambio” (p.296). Lo que el autor da a conocer

es que el directivo es aquella pieza que se mueva a favor de la empresa en el alcance de objetivos o la solución de problemas.

Una vez establecido que el líder es un ente de cambio y con la constante búsqueda de nuevas características aparece Yukl (Ganga, Navarrete, 2013) refiere que: “Un proceso que incluye influencia en los objetivos de tarea y estrategias de un grupo u organización, influyendo en las personas en la organización para implementar las estrategias y lograr los objetivos” (p. 56). El nuevo aporte que brinda el autor es que el líder es un ente que influye en el personal para lograr metas sean personales o institucionales.

Una vez establecido que el liderazgo es una relación entre dos o más personas donde se influye en ellos para la obtención de metas u objetivos organizacionales y personales, nacen teorías en diferentes épocas las cuales establecen características únicas.

La teoría de los rasgos es una de las pioneras entre los años treinta y cuarenta donde se desarrollaron numerosas investigaciones centradas en la personalidad que un líder debe poseer. Rodríguez y Alcover (2014) afirman que: “La noción que subyace a este planteamiento es el carácter innato de estos rasgos, que otorgan un papel transcendental a la naturaleza (los líderes nacen) frente a la educación (los líderes se hacen)” (p.296). Siendo una teoría basada en la personalidad los autores establecen que el liderazgo es una cualidad con la que nacen ciertas personas y que no se lo puede adquirir mediante lo aprendido.

Siendo una de las primeras teorías desarrolladas, se basa en derechos y creencias de aquella época. Glynn y DeJordi (citado por Contreras, 2016) afirman que:

La teoría del gran hombre en el que se agrupan estos estudios obedeció, dos razones principalmente: la primera es que el liderazgo era considerado potestad de los varones y la segunda que el liderazgo estaba demarcado por el destino, pues se nacía con este atributo (p.10).

La discrepancia que se mantiene con la teoría de los rasgos por los autores Glynn y DeJirdi es el valor que se le brinda solo a figura masculina en esa época, ya que en la actualidad el rol pertenece a ambos géneros.

Otra de las diferencias que presenta la teoría es debido a que existieron autores que se focalizaron principalmente por el directivo. Contreras (2016) afirma que: “Una crítica frecuente a este enfoque es que centró todo su interés en el líder y restó importancia a la influencia de los llamados seguidores y la situación misma en la que se dan los procesos de liderazgo” (p.11). El desacuerdo del autor con la teoría es por restar la importancia que merece el colaborador y enfocarse en el líder. No totalmente convencidos y con sed de saber más sobre qué es ser un líder lleva al desarrollo de otra teoría, pero esta vez centrada en el comportamiento del hombre.

Teorías del Comportamiento

Dado el abandono sobre el estudio de los rasgos nace una nueva teoría propia de la corriente psicológica conductista, donde se centró en el análisis de la conducta que manifiesta el líder dentro de una organización, tanto en el área productiva como humanitaria. En uno de los primeros intentos de estudiar los estilos de liderazgo dentro de la teoría del comportamiento, se desarrolló un estudio en la Universidad de Ohio, en el cual se identificó dos dimensiones; la consideración que hace referencia al desasosiego del dirigente por los trabajadores, donde se les proporciona el voto de confianza, apoyo y promueve la camaradería; la segunda dimensión de la productividad, refiriéndose a las actividades que el empleado debe realizar para alcanzar objetivos (Rodríguez y Alcover,2014).

Otro de los antecedentes de estudio dentro de la línea comportamental se desarrolló en la Universidad de Michigan, donde se identificaron tres arquetipos de conductas que diferenciaron a los líderes eficaces de los que no lo eran; empezando con el estilo centrado en la tarea, en la relación y el liderazgo participativo (Rodríguez y Alcover,2014). A partir del estudio en Michigan se empezó a conocer las derivaciones en cuanto a estilos de liderar, dando así a conocer las primeras clasificaciones.

Tras los primeros estudios realizados en universidades, aparece uno de los autores más reconocido en la historia donde habla de tres estilos de liderazgo más conocidos. Lewin (citado por Pavía, 2012) refiere que: “Mediante estudios experimentales desarrollados entre 1939 y 1940, que preexisten tres tipologías de liderazgo: el autócrata, democrático y el laissez-faire” (p.175). Lo atractivo de la clasificación de dicho autor es el conocimiento de que los estilos de comportamiento del líder despliegan influencia no solo sobre la eficacia del trabajo de los colaboradores, sino también el proceder en relación con los otros. Al hablar sobre el primer estilo de liderazgo de Lewin denominado autócrata que se caracteriza por centrar su interés en el cumplimiento de actividades. Villar refiere que la arbitrariedad y la toma de disposiciones es centralizada, prima la disciplina y la sumisión al líder es nula o escasa, la forma de motivar es mediante el temor y el castigo. El estilo democrático es el poder compartido, es decir la participación en la toma de decisiones por parte de todos los miembros del equipo de trabajo manteniendo una comunicación bidireccional y asertiva. Por último, el estilo laissez-faire se refiere al libertinaje que presentan los trabajadores dentro de la empresa por la falta de autoridad y la evitación de responsabilidades (Villar, 2016). Laissez-faire es donde el líder mantiene un rol pasivo, por tal motivo los colaboradores son los que poseen el poder en la toma de decisiones, ya que el directivo depende de los subalternos para el establecimiento de objetivos. White y Lippitt, (citado por Pavía, 2012) refieren que: “En forma temporal es (...) eficaz a largo plazo la condición democrática. (...), el dictador aumenta la calidad y la cantidad de compromiso a corto plazo. La cualidad laissez-faire no es enérgica, (...) ni a corto ni a largo plazo” (p, 176). Lo que quiere decir que todo prototipo de liderazgo tiene su consecuencia, pero el más idóneo es el democrático, ya que ve por el bienestar tanto de la organización como el humano, y el estilo menos eficaz es el laissez-faire por la falta de acompañamiento a sus colaboradores y por dejar a la potestad de los empleados decisiones importantes que si no son bien tomadas podría existir contrariedades.

Una vez que Lewin postuló su teoría surgió otro estudio sobre supuestos gerenciales donde se instauró un modelo basado en el compromiso del colaborador con la organización. MacGregor (citado por Rodríguez, 2012) afirma que: “Las

conductas de los dirigentes, pueden catalogarse en base a dos “ideologías” llamadas en forma parcial: teoría “X” y “Y” (p. 27). Donde el primer eje establece que los diligentes poseen una concepción equívoca sobre lo que se quiere conseguir como el dinero, ya que tiende a manejar un liderazgo autócrata, el cual para ellos es importante dejar claro quién es el líder; mientras que la segunda ideología hace referencia aquellos sujetos que laboran con empeño y están dispuestos a favorecer y poseen actitudes positivas compartiendo un estilo participativo. Udiz (2011) establece que el líder X hace referencia al estilo autócrata, es decir, da órdenes ya que cataloga que su conocimiento es superior al de los demás, pero no lo hace ver como algo negativo, ya que este estilo suele ser eficaz en la realización de tareas y la toma de decisiones minimizando debates o conflictos; mientras que el directivo Y es considerado como participativo ya que se basa en compartir decisiones y proporcionar libertad a los colaboradores para que puedan desarrollar creatividad e independencia, proporcionando el reconocimiento individual y satisfacción personal.

Se desarrolla una nueva teoría enfocado en una inquietud por la tarea y el factor humano. Blake y Mouton (citado por Contreras, 2016) afirman que: “La llamada rejilla gerencial, que valora dos tipologías de comportamientos: cuidado por la producción y preocupación por los individuos” (p.16). También denominado grid gerencial es aquella teoría que busca un equilibrio y da a conocer las características que posee el líder de acuerdo con el estilo. El Grid gerencial está conformado por una escala de nueve por nueve mediante el método cartesiano en el cual según su ubicación refleja el tipo y características del líder, esta teoría explica cinco clasificaciones de liderazgo. El primer es el participativo 9.9 es aquel dirigente que atribuye preocupación por ambas tipologías, es decir por la tarea y las personas, son quienes se alarman por adquirir altos horizontes de productividad como también el mantener a sus coadjutores satisfechos mediante su participación activa (Bordas, 2016). Por otro lado, el líder 1.9 denominado paternalista es quien sostiene una mayor preocupación sobre el recurso humano mas no por la tarea, es quien ayuda a la resolución de conflictos adoptando un rol paternal con sus colaboradores; el estilo 9.1 conocido como autoritario corresponde aquellos que están centrados principalmente en la producción, tomando a los subordinados como

maquinas postergando los aspectos humanos, señalando que aquellos lideres son los únicos que pueden tomar decisiones la opinión o sugerencias del grupo no son valoradas. El guía 5.5 el mediador, es el que mantiene el equilibrio entre la preocupación por la producción y el recurso humano, el más idóneo ya que está atento a las necesidades y talentos del equipo de trabajo, con la finalidad que el rol que desempeña cada colaborador sea el adecuado para el aporte al éxito organizacional; y por último el estilo marginado 1.1, es aquel que renuncia las dos partes el interés por la tarea y las personas, es decir, abandona las responsabilidades de un líder como el direccionamiento de su equipo de trabajo, dejando la toma de decisiones y resolución de problemas a los colaboradores ya que este tipo de lidera se desliga de toda responsabilidad que si algo sale mal no será culpa de él, es aquel que solo cumple políticas o normas de la empresa por obligación (Bordas, 2016). Se finaliza testificando que mediante el Grid gerencial el líder más apto es el participativo por sus cualidades de interés en ambos aspectos, producción y recurso humano. Una vez que se han establecido dichos descubrimientos que fueron una catapulta para el desarrollo de las teorías recientes con la necesidad de conseguir más explicaciones del tema.

Teorías Recientes

Uno de los primeros modelos integradores dentro de las teorías recientes del líder carismático fue manejada por Weber (citado por Rodríguez y Alcover, 2014) piensa que la manera de influenciar en los demás no es con base en la autoridad moral, sino en la percepción que los colaboradores tienen del líder, donde le asignan características extraordinarias, por ejemplo, en dificultades sociales; el dirigente aporta una visión para solucionar el problema que se presente. El liderazgo carismático se caracteriza por ser el líder quien mantiene cierta preocupación por motivar al colaborador para que sea participe del proyecto. El dirigente representa un papel imprescindible al conservar el ánimo y energía para que el empleado pueda llegar a la meta y no decaiga a la mitad del camino, el método de motivación que pueden ser utilizadas no solo se refiere al aspecto económico sino también al emocional o afectivo (Sánchez, 2016).

Una vez que se ha establecido que es el liderazgo carismático surgen clasificaciones para una mejor explicación. House (citado por Sánchez, 2014) establece la existencia de tres categorías para el dirigente carismático empezando con las personas, la conducta y las determinantes situacionales. La primera se refiere a los grados elevados de autoconfianza que posee, el influenciar en otros, la integridad moral y creencias; la segunda característica describe al rol que cumple el líder como el compromiso, el crear seguidores eficientes y el expresar altas expectativas de los subordinados generando confianza para llegar a los logros. La tercera hace referencia a dos escenarios particulares. House (citado por Sánchez, 2014) señaló: “Dos determinantes situacionales: circunstancias muy estresantes y condiciones que fomenten la expresión de objetivos en términos ideológicos” (p.400). Lo que se busca es que el líder sin importar la situación o contexto en el que se encuentren deberá hallar la manera de guiar y animar a los colaboradores a desempeñarse y participar en la obtención de metas o resolución de conflictos. Otra de las características de este líder, aparte de las antes mencionadas es el ser original, así como también la identificación social que se establece con el grupo o equipo de trabajo. Conger y Kanungo (citado por Sánchez, 2014) afirman que: “Los seguidores probablemente se identificarán más con un líder que articule una estrategia no tradicional que parece ser factible y que exhibe conductas no convencionales para demostrar coraje y convicciones” (p.399). Impulsa al colaborador a salir de una zona de confort debido a la iniciativa del directivo a tomar riesgos, lo que afianza una relación saludable entre empleador y empleado, por ende, la adquisición de metas y objetivos compartidos.

Posteriormente nace otra teoría conocida como la atribucional donde el líder establece causas o mociones a la conducta de los demás; esto se debe a la procedencia de la evaluación de las peculiaridades personales o individuales como del escenario en que se dan. Cada una cuenta con un nombre “Atribuciones disposicionales” son aquellas que acentúan aspectos del individuo como las habilidades y la motivación para ejecutar el trabajo; mientras que la “Atribución situacional” son aspectos confederados a los efectos que tiene el ambiente acerca del proceder. Dependiendo la atribución, el líder trabajará de la siguiente manera en el caso que sea los disposicionales el dirigente deberá utilizar las capacidades

que posean los colaboradores exponiendo su libre participación en la toma de decisiones para la obtención de metas y objetivos organizacionales; mientras que la situacional el líder se enfoca en trabajar netamente en el contexto, en lo que rodea al equipo de trabajo, las relaciones interpersonales de tal manera sea un aporte para el alcance de metas, por el hecho de mantener un escenario de trabajo saludable (Rodríguez y Alcover, 2014). La teoría atribucional según Weiner (citado por Alemán, 2012) considera tres características que se atribuye al éxito o fracaso; el primero, se refiere aspectos que el hombre se atribuye son internos y otros que son causados por terceros que son los externos; el segundo, es el resultado que se obtiene sea positivo o negativo, el sujeto tiene el pensamiento que si se esfuerza tendrá un buen resultado caso contrario, aunque se esfuerce el resultado no es el que esperaba; por último, se refiere si el resultado es por lo que se realizó, es decir, el esfuerzo que se hizo o un golpe de suerte.

Otro modelo dentro de las teorías recientes. Bass (citado por Rodríguez y Alcover, 2014) refiere que: “Los métodos que suscita el liderazgo transformacional son la internalización y la tipificación, se considera que resulta propicio en todas las circunstancias y contextos, aunque, sustancialmente en ambientes inconsistentes, donde favorecen el proceder de dirigentes emprendedores” (p.308). El líder buscar el cambio en los colaboradores mediante la influencia, despierta el interés en alcanzar las metas, por sensibilizar y la importancia por el compromiso que permite despertar el interés a beneficio propio como corporativo. Bellver (s.f) establece que el líder transformacional es aquel que realiza cambios significativos dentro de la organización en referencia al comportamiento y actitud de los colaboradores, generando un cambio de visión para la obtención de compromiso laboral necesario para la adquisición de metas u objetivos organizacionales. La importancia de un liderazgo transformacional dentro de una empresa lleva a Peters y Waterman (citado por Rodríguez y Alcover, 2014) mencionan que: “Casi todas las empresas con considerable éxito han estudiado, contado en algún período de su desarrollo con un líder transformacional” (p. 310). La presencia de un directivo transformacional es importante ya que cambia la conducta y actitud del colaborador de forma positiva lo cual favorece en el avance o crecimiento de la organización para que llegue a su plenitud de éxito.

Teorías de Contingencia o Situacionales

La eficacia del liderazgo depende de las condiciones de la situación en la que tiene lugar, por lo tanto, actúan como variables moderadoras, mediatizan la influencia de la conducta del líder; ésta puede ser efectiva en algunas circunstancias, pero no en todas. Pfeffer (citado por Contreras, 2016) considera que la función al rol del líder afirmaba que se habían ignorado aspectos situacionales y los factores relacionados con el ambiente organizacional. Otra manera de la cual se le identificaba a la teoría de contingencia o situacional o también llamado enérgico, es mediante la madurez del hombre. Hersey y Blanchard (citado por Rodríguez y Alcover, 2014) refieren que: “El liderazgo enérgico depende de la madurez o el desarrollo de los vasallos, como grupo o como miembros; donde existe cuatro estilos delegación, participación, persuasión o dirección” (p.299). Cada categoría hace referencia a la actitud comportamental que podría adoptar el sujeto. Rodríguez (2012) establece el primero la delegación, es donde el líder confía decisiones significativas en manos de los colaboradores, cuando el sector quiere y puede; el segundo la participación, la comunicación es abiertamente bilateral, el líder y los copartícipes están en interacción y toman las disposiciones conjuntamente; el tercero la persuasión, el dirigente condesciende también la comunicación bilateral, la credibilidad de los colaboradores la accede a través de la expresión oral, de esa manera influye en los demás para la obtención de metas y objetivos con base al interés que posea sea personal u organizacional; admitiendo que el partidario muestre sus puntos de vista y pregunte, pero no que tome las decisiones; y por último, el de dirección donde el guía define el qué, cuándo, cómo y dónde, al momento de realizar tareas o la resolución de conflictos, sabe cómo guiar al grupo de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Consecuentemente luego de conocer que el nivel de madurez juega una posición importante dentro de la forma de liderar, aparece una nueva teoría basada en el directivo y su actuar. La teoría comportamental del líder se refiere a creer impávidamente que los individuos están primero; este tipo todavía incursiona en torno a la gente, hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones, más que las labores y los objetivos. La manera afiliativa, procura mantener a los

colaboradores contentos y crear armonía entre sí; es la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios en esa dirección. Esta teoría también tiene un remarcable efecto positivo en la comunicación, los individuos se aprecian, interactúan y comparten muchos ideales, la flexibilidad también se forma dentro del área laboral, como un padre que establece las reglas del hogar al hijo maduro, no asigna arreglos innecesarios sobre cómo debe perpetrar el trabajo, sino que el líder da a la gente la libertad de forjar su labor en forma en que piensan que es más efectivo (Villar, 2016). Estos líderes son maestros en la construcción de un sentido de pertenencia; por ejemplo, que inviten a cada uno de sus colaboradores a compartir momentos fuera del lugar de empleo, promueven la celebración de los logros grupales y son reconocidos, en si este modelo se enfoca más en el recurso y estabilidad humanitaria.

Posteriormente se da a conocer otra teoría denominada de contingencia se instruyó en los años sesenta, logrando solventar las dicotomías entre persona, situación y el plantear que la efectividad del liderazgo es el resultado de la interacción de las características del dirigente y del contexto, por lo que no hay un estilo de liderazgo que pueda ser aplicado universalmente a todos los escenarios (Contreras, 2016). Al habar del modelo de contingencia, el autor Fiedler, (citado por Rodríguez y Alcover, 2014) refiere que: “La eficacia de los distintos estilos de liderazgo depende de en qué medida la situación resulta favorable (depende de las relaciones líder-miembros, la posición de poder del líder, y la alineación de la tarea)” (p.299). Cuando se habla del modelo de contingencia, se refiere a el resultado que presuntamente se podría obtener de una tarea o trabajo establecido por el líder; donde en efecto todo dependerá de gran parte de la relación que mantengan entre guía y colaborador, estableciendo un orden jerárquico, es allí donde se obtiene deducciones positivas ya que es el conjunto de varios factores que aportan a la meta. Para la corroboración de dicha teoría se crea un instrumento de medición semejante al del Grid gerencial, este está orientado a las relaciones y a las tareas. Fiedler (citado por Contreras, 2016) refiere que: “se basa en el conductismo y propone que la efectividad del liderazgo (orientado a las tareas o a la persona) depende de la favorabilidad de la situación” (p.18). Este autor desarrollo el test CMP, cuya intención era precisar una forma general o tendencia del líder, fijado

por el resultado de la valoración a través de la escala. La escala establece que en ambientes muy favorables como muy desfavorables, el líder está centrado en la tarea resulta ser más eficaz, mientras que en las moderadamente favorables o desfavorables el dirigente está enfocado en las relaciones. Se sugiere que la dificultad para cambiar el estilo de los líderes, se debe al hecho de que no se modifica las condiciones en donde se labora.

El modelo situacional. House (citado por Rodríguez y Alcover, 2014) establece que: “El oficio de los líderes es dar las explicaciones necesarias que permitan a los colaboradores expresarse en que pueden alcanzar las metas, así como satisfacer sus necesidades, motivándoles y reforzándoles en la medida que las alcanzan” (p.299). El guía despliega una función motivacional sobre sus colaboradores, donde clarifica las conductas y los criterios de rendimiento apropiado donde elimina obstáculos. El liderazgo situacional es también un modelo dinámico donde el líder adquiere determinado comportamiento de acuerdo a la situación que esté pasando la empresa o el personal. Blanchard y Hersey (citados por Randstad, 2016) considera cuatro aspectos importantes que el líder situacional posee de acuerdo al escenario; el primero el directivo, es quien se por al cumplimiento de las tareas dejando de lado las relaciones interpersonales, por lo que se prioriza los objetivos ante cualquier otra cosa; el segundo el persuasivo, es quien fusiona la necesidad de cumplir el trabajo con las relaciones entre colaboradores, mediante el convencimiento; el tercero referente al ser participativo, es quien comparte ideas y recepta la de los demás para la toma de decisiones y lleva al personal el adoptar más responsabilidades; por último el aspecto de delegar, es quien brinda su confianza a los subalternos asignándoles toda la responsabilidad y potenciando la independencia en el sujeto.

En la lucha por conocer los diferentes estilos de liderazgo se desarrolló una teoría llamada Ruta-Meta donde presenta dos variables de contingencias o escenarios: la primera sobre el entorno, es decir, las que están fuera del control del colaborador, como las políticas, la sistematización, las tareas que se realizan en la organización; y la segunda es relacionada con características individuales del seguidor, como la experiencia y destreza (Eggers, 2012). Esta teoría se fundamenta

en el rol del líder, que es ayudar y acompañar a sus colaboradores a que persigan objetivos profesionales y personales, e influir de forma tal que afronten aquellos instantes de desvíos o inconvenientes que acontezcan. La teoría radica fundamentalmente en un enfoque respetado por entender que la labor de un líder es ayudar y apoyar al personal, para poder alcanzar objetivos y metas tanto personales como organizacionales. House (citado por Administración financiera, 2016) da a conocer cuatro comportamientos del liderazgo ruta-meta; primero es el líder directivo; es el que permite que los colaboradores conozcan lo que se espera de ellos, es aquel que facilita una guía para que el sujeto conozca cómo debe realizar el trabajo encomendado, es adecuado para combatir las debilidades del grupo; el segundo es el líder de apoyo, tiene la cualidad de ser amigable por lo que muestra interés por las necesidades de los subalternos, y en la ayuda en problemáticas organizacionales como personales; el estilo de liderar participativo, es quien consulta con su equipo de trabajo antes de tomar una decisión definitiva, ya que el aporte de ideas o comentarios para este tipo de directivo es vital; por último el líder orientado al logro, es quien establece objetivos desafiantes, retando a que los colaboradores se desempeñen competentemente para alcanzar las metas propuestas.

Se conoce un nuevo modelo de liderazgo denominado participativo a partir de los estudios de Douglas McGregor con la teoría “X”- “Y”, quien posteriormente inició una tendencia organizacional para atender lo que él llamó “la parte humana de la organización” (Villar, 2016). El estilo de liderazgo participativo aluce al trabajo en equipo con responsabilidades igualitarias, el compromiso que tienen las dos partes por salir adelante con el cumplimiento de necesidades de la institución y del recurso humano. Pearce y Conger (citados por Alcover, Moriano y Osca 2012) refieren que: “Se establece como una sistematización afanosa e interactiva entre las piezas de un equipo, cuya meta es encaminarse bilateralmente para adquirir los objetivos, tanto de la unidad como de la institución de la que forman” (p.121). El acompañamiento del líder en las tareas crea satisfacción y lazos de amistad entre ellos, creando un clima saludable y agradable para trabajar. El estilo de liderazgo cuenta con el feed back por parte de sus colaboradores, brinda al grupo la oportunidad de ejecutar propuestas, hace que los subalternos se sientan orgullosos y responsables de su propio éxito, de esa manera los motiva.

Finalmente, se establece que el trabajo de ser líder abarca abundante responsabilidad de acuerdo con el estilo que acoja el sujeto. Ya que existen modelos enfocados solamente a la producción y obtención de objetivos empresariales, otros interesados más en la parte humana, es decir, el cómo se siente el colaborador dentro y fuera de su trabajo, mientras que otros que mantienen cierto equilibrio entre metas organizacionales e interés personal. El liderazgo se concibe como una propiedad del sistema, y no de un único órgano; su efectividad se convierte en la utilidad de las conexiones entre los miembros del sistema, lo que vincula este prototipo de liderar.

CLIMA LABORAL

Principales definiciones del clima laboral

El clima laboral es considerado como el medio ambiente de trabajo cotidiano del cual cualquier factor que influya tendrá un efecto en los trabajadores sea positivo o negativo. La importancia de que una organización mantenga un clima saludable es imprescindible ya que este se verá reflejado en la productividad, las relaciones interpersonales, comunicación, satisfacción y desempeño. Cada una de las instituciones evalúan esta variable de formas diferentes mediante reactivos, dinámicas o simplemente con la observación, pero se tiene en cuenta que prima la percepción que los colaboradores sobre el ambiente laboral. La necesidad de conocer el origen sobre el estudio del clima organizacional tiene su comienzo en las investigaciones de Lewin (citado por Gil y Alcover, 2014) que fueron realizadas en la década de los treinta del siglo pasado, pero a mediados de los cincuenta e inicios de los sesenta es cuando el concepto empieza a ser manejado con frecuencia, posteriormente su época de protagonismo en el campo organizacional fue alrededor de la década de los ochenta.

Una vez que empezó el estudio del tema en cuanto al círculo social con la existencia y establecimiento de relaciones de amistad y compañerismo, representa un rol imprescindible en cualquier contexto, sea educativo, clínico o laboral; al hablar del clima laboral se refiere al conversar aspectos motivacionales que influyan al colaborador a constituir el ambiente, donde se considera elevado y propicio en escenarios que proveen complacencia de necesidades y es desfavorable en situaciones que induzcan frustración, Chiavenato (citado por Velasco, Bautista y Sánchez, 2012). Es así, que el clima influye en el estado de motivación de los individuos de una empresa, el cual repercutirá en el desempeño tanto interno como externo del colaborador, donde la problemática podría ser presentada afectando no solo el rol del sujeto, sino también, la afección se dirige al entorno en donde se encuentra, por ende, se desarrollan conceptos los cuales exponen las características del clima laboral.

Dentro del estudio del clima laboral se establecieron varias definiciones en los cuales explica características importantes. Schneider, Bowen, Ehrhart y

Holcombe (citados por Gil y Alcover, 2014) refieren que: “El sentido que las personas otorgan a los patrones, experiencias de conductas que llevan a cabo, o de terceras partes presentes en la situación, constituye el clima de la situación” (p.389). El juicio de Schneider respectivamente sobre que los colaboradores pueden pensar que el clima es establecido por los estándares percibidos dentro del lugar de trabajo en relación con las experiencias vividas dentro del entorno laboral por lo que provoca conductas específicas de los individuos.

Dentro del mundo empresarial no existe una definición universal sobre que es el clima laboral, la existencia de varios significados son aportes para continuar con las investigaciones. Tagiuri y Litwin (Gil y Alcover, 2014) afirma que:

Es una cualidad relativamente estable del ambiente interno de una organización que a) es experimentada por sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización (p.398).

Los factores que envuelven el clima laboral según los autores es precisamente la experiencia la cual abarca todo el contexto vivencial lo positivo o negativo, donde aparecerán o manifestaran en conductas presentadas por los subalternos dentro de la organización, afectando tanto los valores empresariales como personales, ya que las actitudes cambian y no solo para bien sino también para mal. Es una concepción multidimensional, es decir, instituido por dimensiones basándose en los individuos, a los procesos de equipo y a la organización (Bordas, 2016). La constitución del ambiente organizacional es aquel que está influenciado por una variabilidad de factores, que inciden en el comportamiento de los colaboradores, donde allí se evidenciara características como la satisfacción y el compromiso empresarial. Otro aporte considerable sobre el tema con la intención de conocer más sobre las características que lo conforman. Bordas (2016) establece que el clima laboral está caracterizado por ser un conjunto de aspectos palpables e imperceptibles dentro de una empresa, provocando afección en la actitud, motivación y comportamiento, por lo que repercute en el desempeño. Dicho factor se ve percibido y descrito por los integrantes de la organización, por lo que el

ambiente laboral puede cambiar por ellos mismos, pero especialmente con la intervención de los líderes ya que son los principales funcionarios en la generación de cambios. El clima laboral es un elemento fundamental dentro de una organización, ya que acoge características las cuales influyen de forma directa como indirecta según el caso, todo como respuesta en el desempeño de los colaboradores de la empresa, es decir, incluye desde los altos mandos hasta personal operario. Algunos de los aspectos que conforman el ambiente organizacional es debido al compromiso, es decir, aportar al crecimiento y representación de la institución en donde se está desempeñando, el sentirse parte del sistema, es decir, el colaborador siente que la opinión, punto de vista, sugerencia que emite son escuchadas. En el campo organizacional no solo es significativo la parte de desempeño, el cumplir con un trabajo, sino también la parte humana, las relaciones o interacción entre compañeros o colegas. Ya que existen empleados que pueden cumplir con el perfil para un cargo, tener las competencias necesarias, pero si no se encuentra en un clima apropiado, confortable es probable que no logren expresar todo su potencial. La convivencia diaria que se mantiene dentro de un empleo puede generar conflictos internos, ya sea por departamentos o en general, por ejemplo, por conductas prepotentes de los mandos superiores como de las otras escalas del poder de la organización, generando así un nivel de insatisfacción, la falta de compromiso y la no pertenecía de la institución afectando así al desempeño.

Tipos de Clima Laboral

Al conocer sobre que es el clima laboral posteriormente se estableció que es una variable cambiante, por ello se presenta de diferentes maneras en cada circunstancia. Gil y Alcover (2014) afirman: “El clima laboral psicológico se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto del que las personas forman parte” (p.399). Es como el sujeto vive y se siente dentro del lugar de trabajo, es allí donde se evidencia lo positivo o negativo del ambiente mediante factores como la satisfacción. El objetivo de este clima es crear ambientes laborales seguros y saludables, que tiene como fin el querer obtener organizaciones y trabajadores saludables eliminando ambientes tóxicos, lo cual podría afectar al desempeño del colaborador y por ende a la producción. Artazcoz

(citado por Chiang, Heredia y Santamaría, 2017) establece que la salud ocupacional tiene un papel fundamental, ya que se toma en cuenta las posibles afecciones laborales como el estrés laboral que afecta el bienestar del empleado a corto, mediano y largo plazo; los estresores son componentes presentes en el lugar de trabajo, donde hace que se cree tensión en el ambiente.

Otro tipo de clima laboral es el agregado que ha sido diseñado por aquellos que no creyeron que se puede comprender la figura de un clima en un régimen sin el acuerdo entre el personal que lo compone. Gil y Alcover (2014) afirman que “el clima es el resultado de las percepciones individuales de los miembros de la organización donde existe acuerdos o consenso en departamentos” (p.399). El clima laboral agregado hace referencia a la comunicación o relación formal que se mantiene dentro de la empresa desde los más altos mandos hasta el último puesto a ocupar del organigrama. Dentro de los tipos de clima se encuentra también el colectivo una comunicación informal, el cual toma importancia a las percepciones individuales de las situaciones y las combina con las grupales dando así un resultado general.

A parte de los tipos de clima organizacional ya expuestos existen otras clasificaciones. Likert (citado por López, 2016) establece dos tipos de ambiente laboral donde cada uno posee subdivisiones; es conveniente prevenir la confusión de esta categorización con los estilos de liderazgo, por la utilización de palabras iguales pero cada una tiene su contexto definido, aunque en cierto punto mantienen cierta relación; Likert con la teoría de los sistemas estableció que la el comportamiento del dirigente influirá en su entorno. El primero que estableció Likert fue el clima de tipo autoritario que se caracteriza por no tener confianza en los colaboradores por ello las decisiones las toman según la jerarquía. La subdivisión que se da es el autoritarismo explotador donde los subalternos laboran dentro de un ambiente de temor y miedo, esporádicamente existen recompensas, por ello este tipo de clima se mantiene estable con una comunicación directa con instrucciones específicas, Likert (citado por López, 2016). La otra subdivisión es conocida como autoritarismo paternalista, se caracteriza por la importancia excesiva hacia los colaboradores, la mayoría de las disposiciones se deciden los

altos mandos, pero en ocasiones participan todos los empleados, Likert (citado por López, 2016). Por poseer carácter paternalista se utilizan recompensas para motivar al alcance de la meta, los castigos son utilizados como método de aprendizaje para mejorar; se trabaja dentro de un ambiente estable y estructurado. Dentro de la segunda categoría se encuentra el clima participativo, con la subdivisión de un sistema consultivo el cual genera seguridad en los colaboradores, la toma de decisiones se realiza de manera conjunta entre directivos y empleados, el ambiente es bastante dinámico, Likert (citado por López, 2016). La siguiente subdivisión es el sistema de participación en grupo, se identifica porque el directivo tiene confianza absoluta en los subalternos, la comunicación es de forma ascendente, descendente y lateral. El personal está motivado por la participación y la implicación de todos sus miembros.

Elementos del clima laboral

Los principales elementos que conforman esta variable es la motivación, estructura social, cultura y la comunicación en el clima laboral. Empezando con la motivación, son dos factores que están estrechamente relacionados, si bien se conoce que si el personal está motivado aquellos favorecerán a la empresa. Por otro lado, no toda motivación tiene resultados positivos, puede ocurrir que existan subordinados que solo vean el bienestar o crecimiento personal dejando de lado una de las competencias más importantes la adaptabilidad y el trabajo en equipo; por esa situación el clima laboral se ve afectado, estableciendo aquel participante como un foco negativo el cual puede contagiar a los demás. La existencia de diferentes teorías de motivación tiene el objetivo de buscar las necesidades y refuerzos que están relacionados con la actuación de los sujetos en el trabajo. Maslow (citado por Sánchez, 2012) refiere que: “La motivación como aquel conjunto de necesidades de una persona, jerarquizándolas mediante una pirámide, en función de la importancia que un individuo da según sus circunstancias” (p.74). Las necesidades que el hombre quiere satisfacer a lo largo de su vida con el modelo en forma de pirámide conformada por cinco escalas, en la parte inferior o base se encuentran aquellas necesidades básicas como el hambre y sed; en la siguiente se encuentra la seguridad referente al empleo, salud, hogar; el tercer peldaño es la afiliación del

sujeto el sentirse parte de un grupo, el reconocimiento que se le tiene la confianza, respeto y por último la autorrealización donde se encuentran las capacidades y anhelos que desea llevar acabo el ser humano; se debe tomar en cuenta que para llegar al último nivel se deben cumplir los demás en secuencia. Por otra parte, Herzberg otro autor quien también planteó una teoría sobre la motivación en la persona, caracterizada en dos factores los de higiene y los motivadores. El primer factor se relaciona con la insatisfacción del personal por ejemplo remuneración y seguridad; mientras que los factores motivadores se asocian con la satisfacción como el reconocimiento y el crecimiento personal dentro de la empresa (Sánchez, 2012). En general el higiénico hace referencia al a insatisfacción en cuanto a recursos que rodean al personal, es decir, es un factor extrínseco; mientras que el motivacional es asociado a los sentimientos siendo un elemento intrínseco donde el colaborador al igual que en la teoría de Maslow busca la autorrealización.

Otra teoría llamada motivacional conocida como las necesidades aprendidas de McClelland quien establece que la motivación del hombre se debe a la búsqueda de tres necesidades dominantes. La primera es el logro de necesidades el cual se centra el deseo que tiene el hombre de llegar al éxito; la segunda es la necesidad de afiliación que se centra en las relaciones interpersonales el querer ser aceptado por los demás y por último el poder se centraliza en la capacidad del sujeto de influir sobre los demás (Sánchez, 2012, p.78). La motivación es la teoría de la expectativa de Vroom (Sánchez, 2012) lo que quiere decir que el sujeto se sentirá motivado a realizar su trabajo u obligaciones siempre y cuando esté convencido del valor de la meta y el contribuir eficazmente en poder alcanzar lo esperado. Dentro de esta teoría la motivación se conforma en función a tres características postuladas por el autor. La primera característica es la expectativa que se refiere a la creencia del sujeto de su propia conducta si podrá llegar al éxito o no; la instrumentalización es la probabilidad de que un grado de rendimiento confluya en un desempeño específico por último la valencia que hace referencia al valor o importancia que le da el colaborador a la recompensa (Sánchez, 2012, p.80).

Una vez determinada el primer elemento del clima laboral que es la motivación se encuentra otro referente a las a las estructuras sociales. Scott (citado

por Gil y Alcover, 2014) establece que las relaciones existentes entre colaboradores se distinguen entre dos componentes la primera, la estructura normativa que se refiere al papel organizacional, es decir, lo que la empresa debe cumplir, lo que se espera; mientras que la segunda atribuye al comportamiento de la organización en todos sus escenarios.

Al clima laboral es influenciado por la cultura. Pumpin (citado por Gan y Berbel, 2012) da a conocer que la cultura es un conjunto de normas y valores dentro de las actividades organizacionales como la solución de problemáticas donde a partir de ello se determina el clima laboral. En si la cultura influye, pero también es influenciada por el clima, aunque pueden llegar a confundirse; pero la diferencia es que el clima es menos permanente en el tiempo, es decir es cambiante; mientras que la cultura es un constructo más estable.

El cuarto elemento es la comunicación interna siendo otro aspecto influenciado e influenciado del clima laboral, del cual expresa situaciones evidentes tanto de satisfacción como de inconformidad, determinando así un clima positivo o negativo por la información que se da y recibe dentro de la empresa donde puede generar conflictos como errores en informes, entrega de tareas; por otro lado, la afectación a los sentimientos y actitudes de los empleados. Una vez determinados los elementos del clima laboral se da paso al desarrollo de teorías llamadas Neoclásicas caracterizadas por las relaciones humanas parte del factor humano, surgen con base a los trabajos de Mayo sobre el absentismo laboral durante la segunda guerra mundial se dio por la ausencia de grupos bien cohesionados. Posteriormente la realización de nuevas investigaciones que surgieron en la escuela de Chicago, donde Hawthorne en su investigación al poner de realce la incidencia de las relaciones e interacciones sociales y grupales de los integrantes de una industria en su comportamiento donde se estableció un modelo estructuralista clásico, el cual promueve el control y la explicación comportamental de una organización, a partir de la estructura formal de una institución consecuentemente se fueron encajando acontecimientos sociales, culturales y antropológicos, (Gil y Alcover, 2014).

El principal aporte de la teoría neoclásica se dio de los autores Chapple y Arensberg (citados por Gil y Alcover, 2014) que afirman que la realidad social es formada por las interacciones sociales. La convivencia hace que el ser humano establezca amistades dentro de un contexto, en lo laboral sucede lo mismo, todos los factores o variables que rodean al colaborar será parte de la experiencia que experimente, estableciendo interacción, compañerismo llevando así a una actitud comportamental positiva, surgiendo de esa forma el tipo de clima posee cada departamento o empresa. Se establece que los enfoques neoclásicos aparte de tener fundamentos para su validez en cuanto a sus teorías existen ciertos criterios que los descalifican. Etzioni (citado por Gil y Alcover, 2014) refiere que la incierta inconformidad impartida por el enfoque es el factor humano, es decir, las necesidades entre los colaboradores y de la organización. El autor antes mencionado es aquel que destaca en cierto porcentaje el dilema de las tensiones inevitables que no siempre son indeseables con las necesidades de la industria y las personales; la disciplina y autonomía de las relaciones formales e informales.

Dimensiones del clima organizacional

Dentro del estudio del clima laboral muchos autores señalaron o establecieron dimensiones, de las cuales son estudiadas para establecer los aspectos que forman el ambiente organizacional, con el objetivo de encontrar aquellas que son más instauradas y sobre las que existe mayor aprobación. La primera dimensión a tomar en cuenta es la “estructura” se refiere al grado en que los colaboradores divisan los procesos de trabajo, es decir la organización y coordinación que deben ser claros y eficientes (Bordas, 2016). Hace referencia al proceso de realizar una tarea específica cual es demandada o impartida por un superior, que al momento de realizarlo se debe distinguir entre el liderazgo que es el llegar a la realización de la tarea en conjunto, en relación con el poder de solo delegar impartiendo temor e insatisfacción afectando el ambiente organizacional. El modo más frecuente de representar la estructura de una empresa es mediante un organigrama, el cual, es un tipo de representación gráfica que permite observar las principales unidades de la industria, así como las relaciones funcionales o disfuncionales en relación con los niveles jerárquicos (Gil y Alcover, 2014). En fin, el organigrama es un esquema

oficial o estandarizado que representa a la institución de manera legal, donde se puede identificar la posición y cargo que ocupa cada miembro de la organización. Frecuentemente existen factores que inciden en su realización, las diferentes estructuras impartidas en una organización dependen mucho de sus políticas unas de las principales son las informales que evidencian el comportamiento donde se desarrolla como resultado de las interacciones entre los colaboradores que laboran en ella, Hodge, Anthony y Gales (citados por Gil y Alcover, 2014). Las relaciones mediante dicha estructura anteriormente mencionada se establecen según la convivencia y decisión propia o personal del colaborador, por lo que se descarta que sea instaurado u obligado por la empresa.

La segunda dimensión es la cooperación, es otra característica impartida al rol significativo interno de la empresa. Así, que es el nivel en que se encuentra el colaborador en el apoyo al desarrollo, crecimiento y estabilidad institucional; el no solo conservar la meta laboral de cumplir con el trabajo, si no, la parte humanitaria de ser un buen compañero (Bordas, 2016). Cuando existe colaboración y responsabilidad del empleado hacia otras áreas, es decir el trabajo multidisciplinario, el saber trabajar en conjunto con otros departamentos afines a su función. Hace referencia a las relaciones existentes dentro de una organización, ya que, el interactuar y mantener una relación saludable se ve reflejada en la comunicación tanto interna como externa. Es un elemento considerable ya que mediante este recurso el equilibrio de la armonía se impregna en el clima laboral teniendo como resultado favorable un buen desempeño, satisfacción y compromiso organizacional.

La siguiente dimensión hace referencia a los retos, es aquel que describe las emociones que el colaborador siente acerca de los desafíos que impone la empresa como su puesto a ocupar; es conveniente tomar en cuenta las medidas necesarias para que el empleado vaya a realizar la actividad de manera más segura, ya que tiene un respaldo que la organización lo avalúa como la seguridad industrial y el departamento de talento humano, Álvarez (citada por Gonzales, 2017). Los desafíos laborales también promueven el crecimiento personal dentro de la industria, la oportunidad que se le da al subalterno de demostrar sus capacidades incrementando la satisfacción, el cumplimiento de necesidades individuales y por ende si aquello

ocurre el clima laboral se tornará positivo caso contrario será negativo por no poder alcanzar objetivos o metas tanto personales e institucionales. La responsabilidad es una cualidad imprescindible dentro de la vida laboral del hombre. Álvarez (citada por Gonzales, 2017) afirma: “Es el sentimiento sobre el grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Se valora si la supervisión ejercida es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser autónomos” (p.47). La capacidad que el colaborador posee en enfrentarse a los diferentes desafíos que presente en el trabajo tanto en su cargo como a nivel general empresarial, el hacerse cargo ante acontecimientos que han resultado fallidos también es una manera de ser responsable.

Y por último la dimensión de recompensa dentro de una institución es relevante ya que puede llegar a motivar como frustrar al empleado. Es el nivel de percepción del subordinado de cómo la empresa reconoce sus servicios, esfuerzo y entrega (Bordas, 2016). El reconocimiento que se le da al personal no necesariamente debe ser económico, la recompensa podría ser motivacional, bienestar, seguridad en si el no monetario, un día libre, una tarjeta de regalo; el objetivo es impulsar al logro empresarial mediante la actitud enérgica de los subalternos.

Finalmente, el clima laboral se establece como un aspecto manipulable o influenciado por los miembros de la organización, de manera positiva o negativa, del cual genera satisfacción o insatisfacción del personal, reflejando en el desempeño y productividad. El clima laboral se encuentra constituido por varios factores entre ellos elementos y dimensiones que conforman una pieza primordial de los que se deriva los diferentes tipos de ambiente, también se pudo conocer la existencia de una estrecha relación entre el ambiente laboral con el liderazgo ya que el proceder del mismo influye de manera positiva o negativa.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Diseño del trabajo

La presente investigación es de tipo cuali-cuantitativo, porque consiste en recoger y analizar datos cuantitativos, es decir, estadísticos, en los cuales se les asignó un valor numérico propios de los test psicométricos Grid o rejilla Gerencial y la escala CL – SPC, de los cuales se extrajo los resultados obtenidos; el enfoque es cualitativo ya que describe los estilos de liderazgo y el nivel de percepción global del clima laboral.

La investigación es de campo debido a que se recolectó los datos directamente de la población de estudio y bibliográfica que sirvió para la conceptualización de las variables estudiadas, con la recopilación de libros, revistas, páginas web entre otros tipos de escritos para definir la parte teórica de las variables los estilos de liderazgo y clima laboral. Es de carácter exploratorio, porque el objetivo es examinar el problema de investigación, el cual no ha sido abordado dentro del Hospital del IESS de la Cuidad de Puyo.

Es descriptiva porque busca observar las características del comportamiento de las dos variables. Este estudio ayudó al análisis de la situación actual de la problemática, en este caso evaluar los estilos de liderazgo que prevalecen en el personal administrativo y operativo, como también conocer la percepción global del clima laboral, así interpretar y discutir los resultados obtenidos.

Área de estudio

Psicología organizacional.

Población y muestra

De una población total de 253 empleados mediante la utilización de un muestreo por racimos que implica diferenciar entre la unidad de análisis y la unidad

muestral. La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, o sea, los participantes o casos a quienes en última instancia se aplica el instrumento de medición; mientras que la unidad muestral se refiere al racimo (departamento, dirección o área) por medio del cual se logra el acceso a la unidad de análisis. El muestreo por racimos supone una selección en dos o más etapas siendo un procedimiento probabilístico.

El primer procedimiento se dio mediante la selección de los racimos, los cuales fueron el área directiva, financiera, talento humano, mantenimiento, bodega, informática, trabajo social, admisiones, farmacia, laboratorio, fisioterapia-rehabilitación, imagenología, odontología, ginecología, especialistas, enfermería, emergencia; luego se realizó la selección de tipo tómbola muy simple consiste en numerar todos los elementos muestrales por racimos; después se realizó papeles uno por cada racimo (dirección o área), donde se revolió en una caja los números elegidos al azar conformaron la muestra de 116 constituido por área directiva, financiera, talento humano, mantenimiento, bodega, informática, trabajo social, admisiones, farmacia, laboratorio, fisioterapia-rehabilitación, enfermería, emergencia este método aseguró que todos los elementos del racimo tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos. Posteriormente a la muestra de 116 colaboradores se los etiqueto en administrativos y operativos de forma generalizada para la estructuración del tema de investigación.

Tabla N° 1: Población

Personal	Hombres	Mujeres	Total
Administrativos	23	42	65
Operativos	5	46	51
Total	28	88	116

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

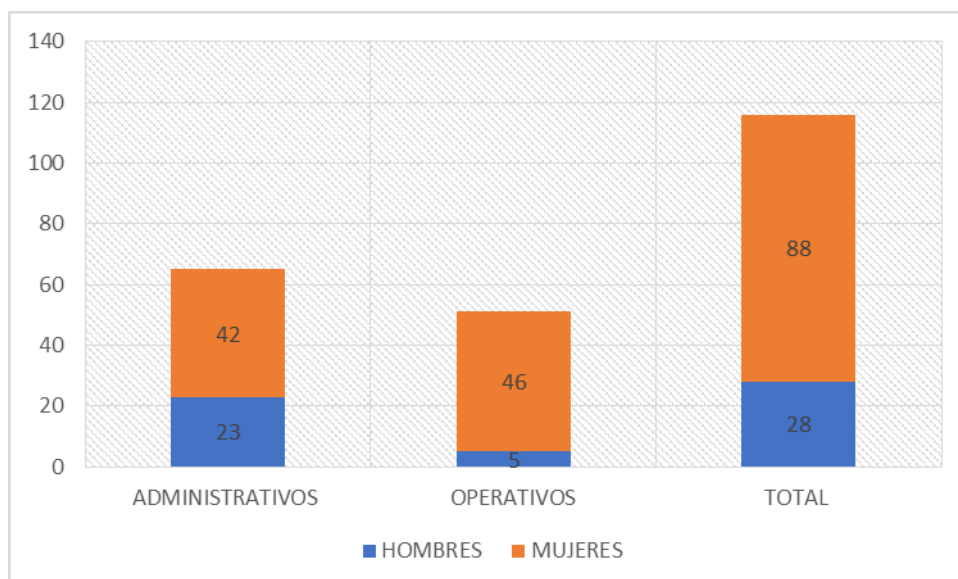


Gráfico N° 1: Población

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Instrumentos de investigación

Se utilizaron dos instrumentos psicométricos para la recolección de información, tanto para los estilos de liderazgo y el clima laboral; los cuales son los siguientes:

Cuestionario de liderazgo de Blake y Mouton

El cuestionario de Liderazgo fue creado por Robert Blake y Jane Mouton, los autores tuvieron como fundamento los estudios realizados por la Universidad Estatal de Ohio, fue publicado en 1964 y se posee una actualización en 1991. Posee una adaptación originaria de Guatemala por parte de Rubén Acajabón Pérez; tiene por objetivo identificar los estilos de liderazgo y los comportamientos de líderes; consta de 35 preguntas basadas en la rejilla Administrativa. Su administración es individual y su duración varía entre 10 y 15 minutos, su calificación es manual.

Este cuestionario posee una visión bidimensional, el liderazgo se direcciona hacia la preocupación por el personal y la preocupación por la producción, es decir el líder se orienta hacia las personas y tareas. La preocupación por las personas incluye elementos como el grado de compromiso del individuo con la organización, el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima, creación de condiciones

de trabajo óptimas y satisfacción en las relaciones personales. La preocupación por la producción se relaciona con la calidad de decisiones dentro los procesos, procedimiento y políticas, calidad del servicio brindado, eficiencia dentro del área de trabajo, nivel de productividad.

El cuestionario proporciona un único estilo de liderazgo, entre los que se encuentran la dirección tipo club social, dirección en equipo, dirección equilibrada, dirección insuficiente y dirección autoritaria.

Confiabilidad y validez

Cuestionario de liderazgo de Blake y Mouton, presenta estudios de confiabilidad centrados en la consistencia interna. La confiabilidad para la muestra de Guatemala dentro de la consistencia interna de 0.74, por tanto, el cuestionario posee un nivel de medición alto, y puede ser generalizado a todo el conjunto. Los estudios de validez del Cuestionario de liderazgo de Blake y Mouton básicamente están destinados a demostrar cuán exitoso y eficiente es este instrumento, en la evaluación de grupos gerenciales dentro de la carrera laboral. Posee validez de contenido.

Interpretación de los resultados

El liderazgo es conocido como el conjunto de habilidades que las personas poseen para poder influenciar sobre un grupo determinado de individuos para la obtención de metas u objetivos organizacionales como personales, el líder se encuentra en cualquier contexto sea laboral, educativo, familiar y social ya que todo ser humano en algún momento de la vida ha llegado a liderar pero es fundamental conocer qué tipo de líder es ya que existen variabilidad de estilos de liderazgo en el cual cada uno tienen características particulares donde diferencian una de otra; ya que preexisten líderes negativos.

La importancia de conocer las características de cada estilo lleva a R. Blake y J. Mouton a crear un método basado en el plano cartesiano donde la ubicación que se le asigne determinará qué tipo de líder es. El primero 1,1 se denomina marginado se caracteriza porque el sujeto mantiene un interés mínimo el

cumplimiento de sus funciones laborales como la indiferencia hacia el recurso humano, delega la responsabilidad a terceros en el caso que se presente algún inconveniente su objetivo es no estar involucrado y cumple netamente las políticas de la empresa para evitar conflictos.

El segundo estilo de liderar es el 9,1 el autoritario uno de los más conocidos dentro del tema ya que ha sido nombrado en otras teorías como la de Lewin, se caracteriza por su excesivo interés en alcanzar los objetivos organizacionales dejando de lado la preocupación por el bienestar de los colaboradores, es el único que puede tomar decisiones por el cual el punto de vista u opiniones de los demás son ignorados.

El tercer estilo de liderar del Grid gerencial es el 1,9 llamado paternalista el cual se caracteriza por la excesiva preocupación por el factor humano el cómo se siente y encuentra el colaborador tanto en el ámbito laboral como personal, es decir, adapta un comportamiento paternal; por otro lado, la producción pasa a segundo plano de acuerdo con las prioridades de este líder.

El estilo 5,5 denominado mediador es aquel que mantiene una preocupación moderada por las personas al igual que la producción; el directivo no utiliza todo su poder de autoridad ya que persuade, vende y acepta ideas a los demás generando bienestar por el hecho de sentirse parte de la organización y del alcance de metas.

Por último, el estilo 9,9 participativo es quien mantiene el interés en ambos factores, es decir, que los objetivos de la organización se integren con los personales de cada miembro del grupo, es quien saca todo el potencial del trabajador, pero no lo explota debido a que sus metas no son opuestos a los de la institución. Cada estilo tiene su efecto en el comportamiento de las personas sea de manera positiva o negativo.

Escala Clima Laboral CL – SPC

Diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo de la Universidad Ricardo Palma en el 2004 en Lima-Perú. Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo con un total de 50 ítems que

explora el nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales (Palma, 2004).

La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada; para la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral que de acuerdo a las normas técnicas se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores. Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas; se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación es la interpretación contraria (Palma, 2004).

Confiabilidad y Validez

La Escala CL -SPC, los datos obtenidos de la muestra total se analizaron y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman se estimó la confiabilidad, evidenciando correlaciones de 0.97 y 0.90 respectivamente; lo que refiere que de una alta consistencia interna de los datos permite afirmar que el instrumento es confiable (Palma, 2004).

Interpretación de los resultados

El clima laboral es un tema de relevante importancia dentro de cualquier organización por el hecho de que si se encuentra afectado este repercutirá en factores como relaciones interpersonales, comunicación, satisfacción y en el desempeño. Es allí donde se crean instrumentos para la medición de este fenómeno como el CL-SPC de S. Palma el cual evalúa la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente de trabajo.

El conocer en qué nivel de percepción del clima laboral se encuentra la institución por parte del personal, se utiliza una escala de cinco opciones donde a mayor puntuación mejor clima y a menor puntaje refiere ser lo inverso. La primera es muy favorable hace referencia a un nivel de significancia es excelente debido a la existen oportunidades de progresar, aprender y desarrollarse dentro de la

empresa, cada colaborador se considera factor clave de éxito ya que están comprometidos con la organización. El supervisor apoya en la búsqueda de soluciones a cada obstáculo para mejorar en el desempeño de acuerdo con la información adecuada promoviendo la comunicación interna y por último la remuneración es atractiva por lo que mantiene al personal conformes y satisfechos.

El segundo nivel es el favorable el cual se caracteriza por encontrarse en una categoriza buena por el hecho de la existencia de oportunidades de avanzar profesional y personalmente ya que se consideran participe en el éxito de la organización debido al compromiso que mantiene. El supervisor brinda apoyo para superar obstáculos y cuenta con acceso a información necesaria para cumplir con el trabajo, practicando la comunicación interna saludable por último presenta un salario confortable.

El nivel medio se caracteriza por la existencia regular de oportunidades para progresar en la institución y en que los trabajadores están comprometidos con la misma. La presencia del supervisor es regular al igual que el apoyo para superar los obstáculos; brinda información limitada y la remuneración el poco atractiva para el colaborador.

El cuarto nivel denominado desfavorable ce caracteriza por ser una percepción baja debido a que no existe oportunidades de progresar en la institución por lo que no se considera factor clave para el éxito de la organización, los trabajadores no están comprometidos con la organización. El supervisor no brinda el apoyo necesario para superar los obstáculos que se presentan; no se cuenta con acceso suficiente a la información necesaria para cumplir con el trabajo por lo que no fomenta y promueve la comunicación interna, la remuneración es poco atractiva en comparación con otras organizaciones.

Por finalizar, el quinto nivel de percepción del clima laboral es el muy desfavorable lo que significa que las percepciones son muy bajas ya que no existen oportunidades de progresar en la institución, las actividades en las que se trabaja no permiten aprender y desarrollarse. El implicado no se considera factor clave para el éxito de la organización, los trabajadores no están comprometidos con la

organización. El supervisor no brinda apoyo para superar los obstáculos, no se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con las metas, la institución no fomenta y promueve la comunicación interna saludable; la remuneración no es nada atractiva y no se dispone del material necesario.

Procedimientos para obtención y análisis de datos

El procedimiento para la obtención y análisis de los datos en la presente investigación, fue primero el contacto y comunicación con la Directora administrativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) la Ing. Daniela Peralta, posteriormente se realizó la recolección de información bibliográfica, para luego solicitar el permiso necesario para la aplicación de reactivos, el Grid o rejilla Gerencial y el CL-SPC (clima laboral), que permite determinar los estilos de liderazgo del personal administrativo y operativo al mando y conocer los niveles del clima laboral, luego la aplicación de los instrumentos antes mencionados; para más tarde organizar la información recopilada para realizar el análisis estadístico, elaboración de gráficos e interpretaciones; seguidamente se realizó la comprobación de hipótesis; el establecimiento de conclusiones y recomendaciones, como para finalizar se desarrolló de una propuesta de solución.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Estilos de Liderazgo

Tabla N° 2: Estilos de Liderazgo

Categorías Diagnósticas	Frecuencia	Porcentaje
Marginado	34	29,31%
Autoritario	31	26,72%
Paternalista	17	14,66%
Mediador	3	2,59%
Participativo	31	26,72%
Total	116	100%

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Investigación de campo

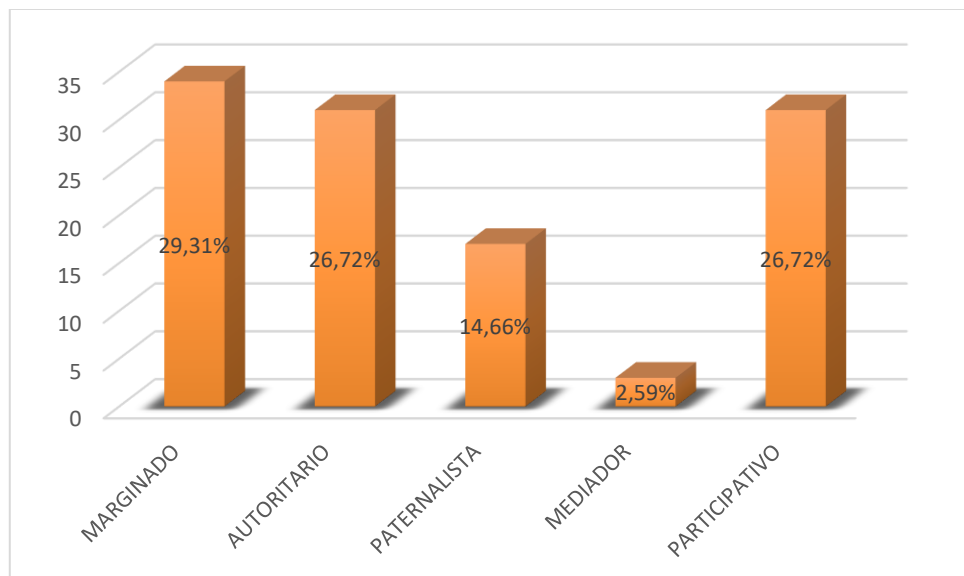


Gráfico N° 2: Estilos de Liderazgo

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Investigación de campo

Análisis e Interpretación

Se evidencia que dentro de la población total del personal administrativo y operativo del hospital del IESS los estilos de liderazgo de mayor presencia son: el marginado, en donde el líder mantiene poco interés en la orientación al logro, escaso sentido en la toma de decisiones e indiferencia con las relaciones interpersonales el mismo que puede ser manifestado por la insatisfacción que posteriormente podrá repercutir en el bienestar personal y laboral del individuo; por otro lado el autoritario posee una importancia excesiva por el cumplimiento de objetivos organizacionales ignorando la parte humana, donde el sujeto puede presentar problemáticas en cuanto a las relaciones internas, provocando un aislamiento en el círculo social empresarial que consecutivamente puede influir en su autoconcepto; con referencia al estilo participativo se refiere a quien se involucra y se compromete en cada proyecto integrando intereses personales como organizacionales, esta forma de estilo hace al hombre un ente totalmente social, distinguido y apreciado dentro del lugar de trabajo. El estilo con menos presencia por los empleados del IESS es el mediador, esto hace que el IESS como institución tenga menores niveles de participación de su personal en la toma de decisiones y por tanto los aportes creativos, el nivel de pertenencia, así como el empoderamiento de funciones sean menores.

Clima laboral

Tabla N° 3: Clima laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorables	49	42,24%
Favorable	41	35,34%
Medio	22	18,97%
Desfavorable	4	3,45%
Muy Desfavorable	0	0,00%
Total	116	100%

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Investigación de campo

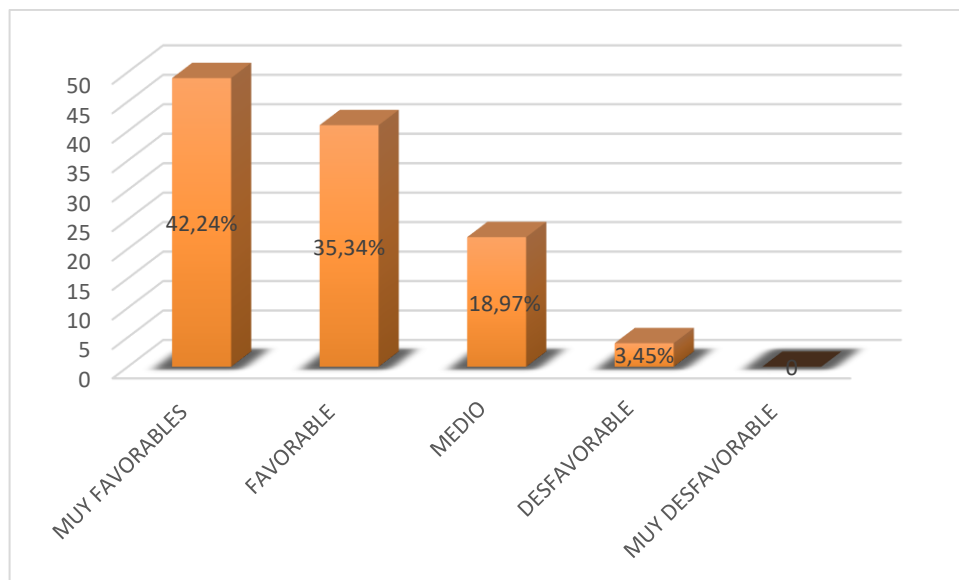


Gráfico N° 3: Clima laboral

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Investigación de campo

Análisis e Interpretación

La escala de Clima laboral CL – SPC, en su resultado global, mantiene el criterio que a mayor puntuación existe una mejor percepción del ambiente de trabajo, así mismo, a puntuaciones bajas reflejan una percepción negativa del clima organizacional. En el hospital del IESS, se evidencia que dentro de la población total del personal administrativo y operativo, se ha podido determinar que el porcentaje más elevado reconoce tener un clima laboral de muy favorable a favorable, lo que indica que las personas investigadas poseen una percepción de ambiente laboral propicio, lo que hace suponer que el personal trabaja y se desempeña con normalidad, en condiciones laborales saludables al cumplimiento de tareas y resultados organizacionales; mientras que la minoría expreso cierta inconformidad con respecto al clima organizacional, posiblemente a consecuencia de la falta de oportunidades, reconocimientos, incentivos y apoyo que son elementos motivacionales trascendentes en cualquier organización.

Comprobación de las hipótesis

El método estadístico utilizado fue el chi cuadrado (χ^2)

Planteamiento de la hipótesis

H₁: Los estilos de liderazgo SI incide en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del IESS de la ciudad d Puyo.

H₀: Los estilos de liderazgo NO incide en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del IESS de la ciudad d Puyo.

Nivel de confianza

El nivel de confianza es del 95% = 95

Con un error del 5% = 0,05

Fórmula del cuadrado

Para realizar la comprobación por medio del chi cuadrado se utiliza la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \frac{\sum(O-E)^2}{E}$$

FO = Datos Observados (Frecuencias Observadas)

FE = Datos Esperados (Frecuencias Esperadas)

Frecuencia Observada

De los instrumentos utilizados en la presente investigación fue posible obtener los siguientes resultados:

Tabla N° 4: Frecuencias Observadas

Estilos de liderazgo	Muy Favorables	Clima laboral			Muy Desfavorable	Total
		Favorable	Medio	Desfavorable		
Marginado	10	15	8	1	0	34
Autoritario	17	7	5	2	0	31
Paternalista	9	6	1	1	0	17
Mediador	1	1	1	0	0	3
Participativo	12	12	7	0	0	31
Total	49	41	22	4	0	116

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Investigación de campo

Frecuencias Esperadas

Tabla N° 5: Frecuencias Esperadas

Estilos de Liderazgo	Muy Favorables	Clima laboral			Muy Desfavorable	Total
		Favorable	Medio	Desfavorable		
Marginado	14,36	12,02	6,45	1,17	0	34,00
Autoritario	13,09	10,96	5,88	1,07	0	31,00
Paternalista	7,18	6,01	3,22	0,59	0	17
Mediador	1,27	1,06	0,57	0,10	0	3,00
Participativo	13,09	10,96	5,88	1,07	0	31,00
Total	49	41,00	22	4,00	0	116

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 6: Cálculo del Chi Cuadrado

	FO	FE	FO-FE	(FO-FE)2	(FO-FE)2/FE
M-MF	10	14,36	-4,36	19,01	1,32
A-MF	17	13,09	3,91	15,29	1,17
PAT-MF	9	7,18	1,82	3,31	0,46
ME-MF	1	1,27	-0,27	0,07	0,06
PAR-MF	12	13,09	-1,09	1,19	0,09
M-F	15	12,02	2,98	8,88	0,74
A-F	7	10,96	-3,96	15,68	1,43
PAT-F	6	6,01	-0,01	0,00	0,00
ME-F	1	1,06	-0,06	0,00	0,00
PAR-F	12	10,96	1,04	1,08	0,10
M-MED	8	6,45	1,55	2,40	0,37
A-MED	5	5,88	-0,88	0,77	0,13
PAT-MED	1	3,22	-2,22	4,93	1,53
ME-MED	1	0,57	0,43	0,18	0,32
PAR-MED	7	5,88	1,12	1,25	0,21
M-D	1	1,17	-0,17	0,03	0,02
A-D	2	1,07	0,93	0,86	0,81
PAT-D	1	0,59	0,41	0,17	0,28
ME-D	0	0,1	-0,1	0,01	0,10
PAR-D	0	1,07	-1,07	1,14	1,07
M-MD	0	0	0	0	0
A-MD	0	0	0	0	0
PAT-MD	0	0	0	0	0
ME-MD	0	0	0	0	0
PAR-MD	0	0	0	0	0
TOTAL, DEL CHI					10,23

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Investigación de campo

El valor experimental de chi cuadrado es 9,42

Grados de libertad

Para calcular los grados de libertad se incluye la siguiente formula:

$$gl = (Filas - 1) (Columnas - 1)$$

$$gl = (5 - 1) (5 - 1)$$

$$gl = (4) (4)$$

$$gl = 16$$

Con 95% de grado de significancia, y con $gl=16$, el valor de chi cuadrado estadístico es 26,30

Regla de decisión

Si el valor de chi cuadrado experimental es inferior al representado en la tabla entonces se acepta H_0 , en tanto que, si el valor de chi cuadrado experimental es superior al de la tabla estadística, se rechaza H_0 y se acepta H_1 .

Decisión

En el chi cuadrado experimental se obtuvo mediante el valor de la tabla de distribución es que X^2 c 10,23 (obtenido de los grados de libertad y el nivel de confianza) lo que implica que es menor al valor critico calculado X^2 t 26,30 que significa que, la hipótesis alterna se rechaza y se acepta la hipótesis nula lo que demuestra que, los estilos de liderazgo no inciden en el clima laboral en el personal administrativo y operativo del hospital del IEISS de la ciudad de Puyo.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. A través del resultado estadístico de chi cuadrado (tabla N°6) se establece que la hipótesis alterna se rechaza a consecuencia que X^2 de la tabla es igual a 10,23 siendo este menor que X^2 crítico con 26,30 y la hipótesis nula se acepta, lo cual se obtiene como resultado que los estilos de liderazgo no inciden en la percepción del clima laboral del personal administrativo y operativo del hospital del IESS de la ciudad de Puyo, es decir, el clima laboral puede verse afectado por otros factores como la infraestructura, valores personales o elementos externos, más no por los estilos de liderazgo prevalecientes en cada uno de los colaboradores.
2. Según los resultados obtenidos en la tabla. N°2 referente a los estilos de liderazgo del personal administrativo y operativo del hospital del IESS de la ciudad de Puyo, se determinó que en la mayoría de la población evaluada el estilo de liderazgo que prevalece es el marginado, el cual podría afectar en la obtención de metas u objetivos organizacionales como personales; ya que el directivo mantiene un escaso interés por las responsabilidades por lo que ignora conflictos por comodidad, la falta de compromiso laboral por parte del líder puede repercutir o contagiar a los demás miembros del grupo afectando aún más a la Institución.
3. Mediante los resultados obtenidos de la tabla. N°3 se determina que el resultado general en cuanto a la percepción global del clima laboral dentro de la población evaluada de administrativos y operativos del hospital del IESS de la ciudad de Puyo se encuentra en excelentes condiciones ya que en su mayoría los colaboradores la perciben de muy favorable a favorable, siendo así que el ambiente laboral del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se califique como saludable, satisfactorio y pertinente.

4. Luego de ser aceptada la hipótesis nula se propone realizar talleres enfocados a fortalecer el clima laboral basado en la resolución de conflictos, comunicación e involucramiento laboral, mismos que serán dirigidos al personal administrativo y operativo, para de esta manera obtener un clima laboral satisfactorio orientado a la obtención de metas y objetivos.

Recomendaciones

1. Partiendo de los resultados de la investigación y tras ser aceptada la hipótesis nula, se recomienda ejecutar otras investigaciones de las variables de estudio, para de esta manera conocer los diferentes factores que pueden verse afectados en los estilos de liderazgo y el clima laboral del personal administrativo y operativo del hospital del IESS de la ciudad de Puyo.
2. Potenciar el liderazgo participativo y mediador en los trabajadores, para fomentar el cumplimiento de metas y comunicación entre todos los niveles jerárquicos, sin dejar de lado el desarrollo personal y empresarial de los colaboradores.
3. Mantener el nivel de clima laboral de los colaboradores a través de charlas o conferencias con la finalidad de afianzar las relaciones interpersonales y evitar actitudes negativas o contraproducentes en el lugar de trabajo.
4. Realizar la implementación de los talleres propuestos de autorrealización, involucramiento laboral y comunicación con la finalidad de mejorar el clima laboral y a la vez coadyuvar al incremento de la satisfacción del personal administrativo y operativo del hospital del IESS de la ciudad de Puyo

DISCUSIÓN

Con la finalización de la presente investigación cuyo objetivo primordial fue indagar si los estilos de liderazgo inciden en el clima laboral del personal administrativo y operativo del hospital del IESS de la ciudad de Puyo, donde se determinó con base en la recolección de datos generado de los instrumentos aplicados el Grid o rejilla gerencial y la escala de CL- SPC de clima laboral, donde la hipótesis nula fue aceptada estableciendo que los estilos de liderazgo no inciden en el clima laboral del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Resultados que evidencian afianzan el estudio realizado, Machado (2016) donde concluye que: “(...) no existe relación entre las habilidades sociales y estilos de liderazgo, según los resultados de la investigación. En el chi cuadrado se concluye que X^2_c es igual a 3,4386 siendo este $<$ (menor que) X^2_t con 12,5916” (p.75). Por otra parte, un estudio donde se utilizó la escala de Clima Laboral CL – SPC, se obtuvo resultados generales del clima laboral donde se determinó que el nivel favorable de acuerdo a la percepción del personal en el distrito de salud 18D04 Pelileo–Patate, mientras que la minoría de la población lo percibe de manera desfavorable y muy desfavorable (Pérez, 2016). Dicha investigación muestra gran relación con el presente estudio debido a que se utilizó el mismo test arrojando resultados similares, como la existencia de que cierto porcentaje de la población tiene dificultades en el clima laboral; pero la mayoría de los evaluados se encuentran bien. Por otro lado, una investigación titulado Proyecto Happiness quien encuestó a 1034 trabajadores ecuatorianos en torno a la felicidad laboral en empresas públicas como privadas donde se obtuvo que el 56% de los encuestados se sienten a gusto en su lugar de trabajo; mientras que un 9% de los evaluados señalaron que se encuentran insatisfechos (Yépez, 2015). En relación con el estudio realizado se puede determinar que en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social siendo una organización pública, mediante la evaluación se obtuvo que los resultados son similares al de proyecto, ya que la gran mayoría de los colaboradores perciben un excelente ambiente laboral, con la existencia de una minoría que no se siente satisfechos o a gusto en su lugar de labor.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

TEMA DE LA PROPUESTA

Talleres para el fortalecimiento del clima laboral en el personal administrativo y operativo del Hospital del IESS de la Ciudad de Puyo.

JUSTIFICACIÓN

Una vez culminado el estudio y con la obtención de los resultados donde se pudo evidenciar que los estilos de liderazgo no inciden en el clima laboral, sin embargo, se evidencio que cierto número de empleados señalan una percepción del ambiente medio a desfavorable repercutiendo y afectando a áreas como la resolución de conflictos, comunicación e involucramiento laboral; por lo que es beneficioso la realización de una intervención apropiada para fortalecer el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del IESS de la ciudad de Puyo.

Los beneficiarios en el desarrollo de la propuesta con base en talleres son los empleados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) ya que mediante su aplicación se buscará el cambio en aquellos colaboradores con una percepción media y desfavorable, para generar la convivencia saludable el cual permita el cumplimiento de metas u objetivos organizacionales y personal.

Es original, ya que no se ha implementado talleres dentro del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social acerca de la temática de clima laboral. Existe la factibilidad y predisposición por parte la investigadora mediante conocimientos y recursos bibliográficos necesarios para el diseño de la propuesta, como también el apoyo de las autoridades del IESS para poder desarrollar y coordinar los talleres para su ejecución.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar talleres para el fortalecimiento del clima laboral en el personal administrativo y operativo del Hospital del IESS de la Ciudad de Puyo.

ESPECÍFICOS

1. Planificar talleres para el fortalecimiento del clima laboral en el personal administrativo y operativo del Hospital del IESS de la Ciudad de Puyo.
2. Elaborar actividades para el fortalecimiento del clima laboral en el personal administrativo y operativo del Hospital del IESS de la Ciudad de Puyo.

ESTRUCTURA TÉCNICA DE LA PROPUESTA

La presente propuesta está orientada en la ejecución de talleres y actividades para fortalecer el clima laboral en el personal administrativo y operativo del hospital del IESS de la ciudad de Puyo. El desarrollo está conformado por varias etapas, en las cuales son actividades que buscan intervenir de manera positiva a la problemática, enfocándose en aspectos como la autorrealización, el involucramiento laboral y la comunicación, ya que estos elementos favorecerán el desarrollo y fortalecimiento de un ambiente saludable, óptimo para trabajar y convivir día a día.

Para la elaboración de la propuesta el contenido utilizado ha sido tomado para la realización de tres talleres, los cuales cada uno inicia con una dinámica grupal para generar empatía e integración al grupo. Se desarrollará cada tema con ejemplos prácticos con la intervención de los participantes para que el contenido pueda captarse de mejor manera, por último, se realizara una retroalimentación.

La realización de cada taller poseerá una duración de aproximadamente 1 hora 50 minutos, el enfoque psicológico utilizado para la elaboración de la propuesta es cognitivo conductual en el cual se utilizarán técnicas de acuerdo con el tema a trabajar y al objetivo que se quiere conseguir ya que el sujeto es capaz de construir y organizar su pensamiento a través de las experiencias.

ARGUMENTACIÓN TEÓRICA

La propuesta se efectuará dentro del enfoque cognitivo conductual; bajo el modelo de Ellis, donde establece que el pensamiento del sujeto influye en el comportamiento del mismo, debido a la interpretación que le asigne el sujeto al suceso; mientras que Beck refiere que las experiencias del hombre determinan los sentimientos y conductas. El objetivo de la propuesta es buscar intervenir en el esquema mental de los colaboradores de forma positiva referente la conducta y sentimientos.

Involucramiento laboral.

El sentirse parte de una organización, el identificarse con los valores y políticas del lugar de trabajo es primordial. Sanz (2016) refiere que si un trabajador está convencido que su empresa es buena y que le aporta valor luchará por conseguir los objetivos organizacionales. Es así como el colaborador se pone la camiseta de su institución trabajando en equipo y en armonía.

Por otra parte, Amozorrutia (2016) refiere que el involucramiento de los colaboradores en decisiones de la organización, se refiere a escuchar la voz del empleado y hacerlo partícipe de la mejora del ambiente laboral. El sentido de pertenencia se refiere a la satisfacción de sentirse parte de un grupo.

Trabajo en equipo

Para mantener un saludable clima laboral es importante que el total de empleados de la organización se integren y trabajen en conjunto, para cumplir metas y objetivos. Alcober (2012) establece que las personas generosas y positivas son adecuadas para trabajar en equipo, ya que pretenden ayudar a sus colegas cuando tienen conflictos, por lo que tienen flexibilidad y buen carácter. Otra característica es que son respetuosos con sus dirigentes como camaradas.

Comunicación.

Los colaboradores dentro de una empresa deben desarrollar habilidades de comunicación interpersonal. RhStaff (2013) describe que pueden ser carácter formal o informal, si la comunicación es saludable arroja resultados excelentes

dentro del desarrollo institucional, por el hecho que facilita a los subalternos información necesaria para la realización de oficios laborales y por ende un buen desempeño en el trabajo, de tal manera que forma un clima laboral adecuado.

Técnicas a utilizar.

Resolución de problemas

Técnica cognitiva conductual donde el sujeto comprende la naturaleza de los problemas e intenta modificar la situación mediante cinco pasos, el primero el identificar el problema, es decir, las causas que lo provocan; seguido por la formulación o establecimiento de objetivos de solución más acordes al escenario para después tomar la mejor decisión y aplicarla para la resolución del conflicto y lograr un cambio. Su objetivo es permitir que el individuo proceda de manera eficaz de acuerdo con el suceso.

Escucha Activa

Es una técnica de comunicación utilizada para el desarrollo de habilidades para saber escuchar; por lo que está conformada de tres pasos.

El comprender: se refiere a entender el contenido del mensaje recibido a través de la atención prestada por la persona, superando barreras distractoras.

El retener: se refiere al mantener la información recibida para posteriormente ser utilizada.

La respuesta: es la contestación a la conversación que se da entre las personas donde se evidencia la atención y comprensión del mensaje emitido.

Asertividad empático

Dicha técnica cognitiva conductual se desarrolla en dos pasos que esencialmente que deben ser considerados, empezando con la escucha donde se proporciona atención al discurso del participante, de esa manera permite reconocer las emociones como ira; los deseos como el aumento salarial y por último tomar cuenta las creencias del sujeto. El segundo paso es la aseveración empática donde se expone los deseos y creencias que consiste en entender, comprender, ser entendidos y comprendidos.

Sociodrama

El sociodrama es una técnica utilizada para representar algún hecho real a través de la actuación, es una técnica que también ayuda a examinar problemáticas existentes en cualquier entorno y la comprensión de sentimientos de los participantes. En el cual se elige un tema específico, un escenario y los actores. Donde el objetivo de la técnica es analizar la situación y dar una reflexión respecto al tema.

Cuadro N°1: Plan operativo

FASE	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Logística	Preparación del espacio y material adecuado.	Solicitar la participación de los trabajadores y adecuar la infraestructura de acuerdo a las necesidades del taller.	Humanos, Bibliográficos Tecnológico Mobiliario	30 minutos	Investigadora
Socialización	-Prestación del contenido respectivo para cada taller.	-Transferir la información necesaria para generar líderes positivos.	Humanos, Bibliográficos Tecnológico	30 minutos	Investigadora
Taller I Resolución de conflictos	-Presentar información sobre la resolución de conflictos.	- Fomentar la resolución de conflictos presentes en el hospital del IESS de la ciudad de Puyo.	Humanos, Bibliográficos Tecnológico	1 hora 35 minutos	Investigadora
Taller II Involucramiento laboral	-Dar información sobre el involucramiento laboral.	- Fortalecer el compromiso laboral.	Humanos, Bibliográficos Tecnológico	1 hora 10 minutos	Investigadora
Taller III Comunicación.	-Brindar información sobre la comunicación.	-Mejorar la comunicación interna del hospital del IESS.	Humanos, Bibliográficos Tecnológico	1 hora 50 minutos	Investigadora

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: La Investigadora

Cuadro N°2: Taller I

Taller I					
Tema: Resolución de conflictos. Objetivo: Fomentar la resolución de conflictos presentes en el hospital del IESS de la ciudad de Puyo.					
Fase	Aspecto a trabajar	Técnica	Metas de resultados esperados	Tiempo	Responsable
Fase I- Rapport	-Bienvenida al personal administrativo y operario. -Desarrollar empatía y Rapport.	Dinámica “El rey de los elementos”	-Permitir la integración de los miembros del grupo.	20 minutos	Investigadora
Fase II – Introducción	- Presentar información sobre la resolución de conflictos.	Expositiva.	-Aprendizaje sobre la temática planteada.	15 minutos	Investigadora
Fase III – Procedimiento	-Resolución de problemas	-Resolución de problemas.	-Encontrar alternativas adecuadas para resolver conflictos.	45 minutos	Investigadora
Fase VI – Cierre	-Preguntas y elementos principales del taller.	-Retroalimentación	-Evaluación de la conducta de los trabajadores.	15 minutos	Investigadora

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: La Investigadora

DESARROLLO DEL TALLER I

Fase I – Rapport

Se dará inicio con un saludo y bienvenida al personal administrativo y operativo del hospital del IEES de la ciudad de Puyo, posteriormente se dará las respectivas explicaciones acerca del taller I y al objetivo que se quiere llegar por último se generará empatía y Rapport para crear un clima agradable y de confianza; consecutivamente se realizará una dinámica.

Tema: “El rey de los elementos”

Objetivo: Permitir la integración de los miembros del grupo

Tiempo de duración: 15 minutos

Materiales: Pelota

Procedimiento:

- El facilitador comunicará a los participantes que formen un círculo.
- Se pasa la pelota a cualquier miembro del grupo, al momento de lanzar el participante deberá mencionar un elemento de la tierra como aire, agua o tierra.
- El sujeto que atrape la pelota debe nombrar un animal que pertenezca al elemento que se nombró por ejemplo “agua-medusa”.
- No se puede repetir los animales y se debe responder de forma inmediata.
- Por último, la persona que va perdiendo va saliendo del círculo hasta elegir al ganador.

Fase II – Introducción

Tema: Resolución de conflictos.

- Qué es resolución de conflictos
- La importancia de la resolución de conflictos.
- Qué produce la falta de resolución de conflictos.

Fase III – Procedimiento

Técnica: Resolución de problemas.

Objetivo: Encontrar alternativas adecuadas para resolver conflictos.

Material: Recurso humano y material físico.

Duración: 30 min

Para el desarrollo de la técnica se realiza los siguientes pasos:

- La investigadora pedirá a los colaboradores formar grupos equivalente.
- Posteriormente se le entrega a cada grupo un problema en el área laboral. (anexo 4)
- Consecutivamente la facilitadora entregará otra hoja del cual cada participante deberá llenarla en forma individual para que el problema pueda ser resuelto. (anexo 5)
- La investigadora realizará una socialización del caso y la resolución del mismo, explicando los puntos fuertes y débiles de la técnica realizada.
- Por último, se le pedirá a cada grupo que elijan los mejores criterios y que lo expongan ante el grupo dando las razones del porque creen que es la mejor opción.
- Posteriormente cada equipo solo elegirá una solución la cual deberán anotarle en el pizarrón y formar un conversatorio entre el grupo y los demás participantes.
- Una vez que los equipos hayan expuesto cada solución, se pedirá a los participantes que entre todas las opciones escojan la más idónea.
- Ya de acuerdo con la solución se les pedirá que se enumeren del uno al cinco, donde los colaboradores que obtenga el número dos y cuatro deberán exponer como se sentirían si ellos fueran partícipes del conflicto.
- La investigadora mediante el sentir de los colaboradores crea conciencia sobre la importancia del trabajo en equipo para la resolución de problemas.
- La facilitadora expresa la solución establecida a dicho problema antes planteado y lo compara con el elegido por los participantes.

- Entre la investigadora y los participantes se llega a un acuerdo entre las dos soluciones.
- Posteriormente se les pedirá a los colaboradores que expresen un problema común dentro de la empresa, donde se les realizará las siguientes preguntas. (anexo 6)
- Posteriormente se procese analizar las respuestas y a establecer compromisos, lo cual ayudará a que el trabajador sea consciente de la situación actual de su empresa y participe en la resolución de problemas.

Fase VI– Cierre

Finalmente, se realizará una retroalimentación referente al tema trabajado para verificar la asistencia y adquisición de conocimientos sobre el aspecto expuesto, se lo administrará en forma de preguntas, resumen y aportes personales en general del taller.

Tarea: Una vez que se ha llegado a un acuerdo en común con los trabajadores sobre la situación actual de la empresa se procede a enviar la tarea (anexo 7), el cual ayudará que los trabajadores puedan exponer las distintas causas y soluciones ante la problemática.

Cuadro N°3: Taller II

Taller II					
Tema: Involucramiento laboral.					
Objetivo: Fortalecer el compromiso laboral.					
Fase	Aspecto a trabajar	Técnica	Metas de resultados esperados	Tiempo	Responsable
Fase I- Rapport	-Bienvenida.	Dinámica “Esto me recuerda”	-Animar al grupo.	15minutos	Investigadora
Fase II – Introducción	- Dar información sobre el involucramiento laboral.	Expositivas	- Aprendizaje sobre la temática planteada.	15minutos	Investigadora
Fase III – Procedimiento	-Compromiso -Trabajo en equipo.	-Sociodrama	-Concientizar la importancia del compromiso laboral y el trabajo en equipo.	40 minutos	Investigadora
Fase VI – Cierre	-Retroalimentación.	-Retroalimentación.	-Profundizar contenidos y comprobar el aprendizaje.	15 minutos	Investigadora

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: La Investigador

DESARROLLO DEL TALLER II

Fase I – Rapport

Antes de dar inicio con el segundo taller se procede a revisar la tarea anteriormente enviada, donde se discutirá cual fue su experiencia y solución ante la problemática planteada, posteriormente se comenzará con el taller II mediante un saludo y bienvenida al personal administrativo y operativo del hospital del IESS de la ciudad de Puyo consecutivamente se realizará una dinámica.

Tema: “Esto me recuerda”

Objetivo: Permitir animar al grupo.

Tiempo de duración: 15 minutos

Materiales: ninguno

Procedimiento:

- La investigadora pedirá a los colaboradores que formen un círculo y que tomen asiento.
- Se le pide a un participante voluntario que recuerde alguna cosa en voz alta.
- El resto de los colaboradores deberán manifestar en voz alta lo que les recuerda la situación.
- Quien tarde más de cuatro segundos es responsable en responder deberá cumplir una penitencia entre dar una prenda o salir de la dinámica.

Fase II – Introducción

Tema: Involucramiento laboral

- Qué es el involucramiento laboral
- Qué es compromiso.
- La importancia del trabajo en equipo.

Fase III – Procedimiento

Técnica 1

Técnica: Sociodrama.

Objetivo: Concientizar la importancia del compromiso laboral y el trabajo en equipo.

Material: Recurso humano.

Duración: 1 hora.

Desarrollo:

- La investigadora pedirá a los participantes formar dos grupos.
- Posteriormente la moderadora establecerá que al primer grupo representa aquellos colaboradores con falta de compromiso laboral; mientras que el segundo grupo aquellos que tienen mayor compromiso laboral.
- La coordinadora dará un escenario donde los participantes deberán actuar de acuerdo al papel que se les asigne. (anexo 8)
- La investigadora pedirá a cada grupo reunirse y realizar una lluvia de ideas sobre el tema.
- Cada grupo deberá trabajar en equipo y armar un guion a base de la lluvia de ideas contando la historia, el desenlace y el final.
- Luego que cada grupo termine su dramatización se realizará un conversatorio con el grupo tomando los puntos positivos y negativos del tema, mediante las siguientes preguntas. (anexo 9)
- Una vez culminado el conversatorio la investigadora dará una reflexión sobre la importancia del compromiso laboral y el trabajo en equipo.

Fase VI– Cierre.

La investigadora realizará una retroalimentación sobre el tema expuesto a base preguntas en las cuales deberán interactuar los participantes, una vez culminada la retroalimentación se les entregará a los colaboradores una hoja en la cual deberán llenar expresando cual fue el resultado de poner en práctica la técnica en el ámbito personal como laboral, donde se socializará en el próximo taller. (anexo 10)

Cuadro N°4: Taller III

Taller III					
Tema: Comunicación. Objetivo: Mejorar la comunicación interna del hospital del IEES.					
Fase	Aspecto a trabajar	Técnica	Metas de resultados esperados	Tiempo	Responsable
Fase I – Rapport	-Bienvenida.	Dinámicas “El alambre pelado”	-Permitir animar al grupo.	15 minutos	Investigadora
Fase II – Introducción	- Brindar información sobre la orientación al logro de un líder positivo.	Expositiva.	-Aprendizaje sobre la temática planteada.	15 minutos	Investigadora
Fase III – Procedimiento	-Escuchar. -Lenguaje asertivo.	-Escucha activa y asertividad empática	-Desarrollar habilidades de escucha y la utilización de palabras adecuadas para comunicarse.	1 hora	Investigadora
Fase VI – Cierre	-Retroalimentación.	-Dinámica “la clínica”	- Profundizar contenidos y comprobar el aprendizaje.	20 minutos	Investigadora

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Investigación Bibliográfica

DESARROLLO DEL TALLER III

Fase I – Rapport

Antes de dar inicio con el tercer taller se procederá a revisar y discutir la tarea anteriormente enviada, en el cual se motivará a los colaboradores que nos cuenten cual fue su experiencia y como se sintieron realizándola, posteriormente se comenzara con el taller III mediante una dinámica.

Tema: “El alambre pelado”

Objetivo: Permitir animar al grupo.

Tiempo de duración: 15 minutos

Materiales: ninguno

Procedimiento:

- La investigadora selecciona una persona del grupo al azar y se le pide que salga del salón.
- Se solicita al resto de los colaboradores que formen un círculo y se tomen de la mano.
- La investigadora explica que el círculo formado es eléctrico y dentro del hay un alambre pelado que es designado por todos a un solo compañero.
- Se le pedirá al colaborador que se encuentra afuera que entre se le explicará todo y deberá descubrir quién es el alambre pelado y que comience a tocar la cabeza de cualquier compañero.
- Una vez que el colaborador toca la cabeza de la persona asignada como alambre pelado, todo el círculo tendrá que gritar fuertemente.

Fase II – Introducción

Tema: Comunicación.

- Que es la comunicación
- La importancia de comunicar asertivamente.
- Diferencia entre escuchar y oír.

Fase III – Procedimiento

Técnica: Escucha activa y asertividad empática

Objetivo: Desarrollar habilidades de escucha y la utilización de palabras adecuadas para comunicarse.

Material: Recurso humano.

Duración: 30 minutos

Desarrollo:

Se refiere a una técnica que impulsa al desarrollo de saber escuchar y la utilización de palabras adecuadas para comunicarse; para ello es necesario el cumplimiento de tres pasos el comprender, el retener y el responder.

- La investigadora elegirá al azar a un participante.
- La investigadora explicará a los colaboradores que se realizará una dramatización entre la persona electa y la investigadora.
- Posteriormente se solicita al colaborador que imagine un escenario que le genere incomodidad o malestar y que la describa.
- La atención prestada a la descripción del escenario del colaborador juega un paso significativo dentro de la técnica que es la escucha activa.
- Durante la narración del hecho se identifica las emociones que expresa el colaborador, donde la investigadora se debe envolver en la situación para empatizar y saber qué hacer ante el suceso.
- Una vez que se realizó la empatía con el colaborador y los demás miembros del grupo, con la intención que el participante se sienta comprendido sobre el acontecimiento, la investigadora responderá a la situación adecuadamente sin herir los sentimientos del participante o de los demás colaboradores, con el objetivo guiar a posibles soluciones al acontecimiento, sin menospreciar el punto de vista de los demás.
- La investigadora pedirá que saltándose un asiento el colaborador deberá dirigirse a su compañero de la problemática, brindando una posible solución desde su punto de vista, donde deberá poner en práctica la técnica de asertividad empática al ponerse en su lugar, comprendiendo sentimientos

con la utilización de palabras adecuadas, de ánimo al momento de dirigirse a él, con el objetivo de potenciar la resolución de problemas, cada intervención ayudará a que el colaborador situado en el centro identifique las posibles soluciones y en una discusión de la factibilidad de aplicarlas pueda ir discriminando aquellas que sean más posibles de aplicar, ordenándolas luego en una jerarquía de factibilidad de aplicación para poder resolver en secuencia, así: que solución escogió, cuando la va a aplicar, con qué recursos, quien le va a ayudar, de tal manera que pueda imaginar el escenario posible de aplicación y las consecuencias esperadas, así mismo podrá prever un plan B si no funcionara las estrategias aprendidas en primera instancia.

- Posteriormente se les pedirá los colaboradores que se enumeren del uno al tres donde el participante que sea el número dos deberá pasar al frente y responder las siguientes preguntas con el fin de comprobar la atención prestada ante la problemática planteada, cumpliendo así los pasos de retención de la información y posible respuesta a la situación.

¿Qué haría usted si se encontrara en la situación de su compañero?

¿Cómo se sentiría?

¿Qué solución daría a la situación?

Esto servirá para estructurar una lluvia de soluciones a los problemas planteados que fomentará tanto la creatividad frente al afrontamiento de problemas, como la posibilidad de estructurar alternativas novedosas que en conjunto pudiesen ser alternativas de solución en otras situaciones parecidas.

- Una vez finalizada las preguntas se realizará una discusión acerca de las ventajas y desventajas de las soluciones planteadas durante la dramatización, donde el beneficio de la técnica es la calidad del uso de la comunicación y el establecimiento de empatía para las relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Finalmente se finaliza con una dinámica.

Fase VI– Cierre.

Tema: La clínica

Objetivo: Profundizar contenidos y comprobar el aprendizaje.

Tiempo de duración: 20 minutos

Procedimiento:

- Se formarán grupos y elaborarán cinco preguntas complejas acerca de los contenidos aprendidos.
- La facilitadora deberá comprobar que las interrogantes expresen lo que los colaboradores quieren preguntar.
- Se recogerá las preguntas y se las intercambiarán con otro grupo.
- Cada grupo tendrá que establecer un representante quien leerá las preguntas recibidas y respuestas.
- El grupo autor de las preguntas aceptará o rechazará las respuestas y el resto de los participantes cooperarán con ideas.

El cierre de las actividades se estructurará con una ronda de compromisos que todos los participantes presentarán como un collage en la intención de que se haga un documento público y de fácil acceso para todos los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

Material electrónico

Andrea, M. P. (2014). *EL SENTIDO DE PERTENENCIA COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA EL APORTE DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11663/1/Ensayo%20Final%20Paola%20Mu%C3%B1oz.pdf>

Cristancho, S. y. (s.f.). *Clima laboral en Latinoamérica 2013 - 2014*. Obtenido de <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F782%2F1436218067Estudio+de+Clima+Laboral+en+Am%C3%A9rica+Latina+2013-2014.pdf>

Cristina, S. (14 de junio de 2016). *EL SENTIDO DE PERTENENCIA CLAVE PARA EL ÉXITO DE UNA EMPRESA*. Obtenido de <http://www.lanuevarutadeempleo.com/Noticias/el-sentido-de-pertenencia-clave-para-el-exito-de-una-empresa>

C.T.C. (2016). Técnicas conductuales para la modificación de cogniciones. *Revista Terapia Cognitiva Conductua*.

España, U. (febrero de 14 de 2017). *Tener empatía en el trabajo tiene sus ventajas*. Obtenido de <http://noticias.universia.es/cultura/noticia/2017/02/14/1149512/tener-empatia-trabajo-ventajas.html>

Gamelearn. (23 de marzo de 2015). *¿Qué es la asertividad?* Obtenido de <https://www.game-learn.com/que-es-la-asertividad/>

Grau, B. A. (1 de junio de 2014). *RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/54764/1/Resoluci%C3%B3n%20problemas.pdf>

METODOLOGÍA de la investigación Quinta edición. (s.f.). Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

- México, U. (17 de diciembre de 2013). *El mal clima laboral predomina para el 54% de los jóvenes mexicanos*. Obtenido de <http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2013/12/17/1070407/mal-clima-laboral-predomina-54-jovenes-mexicanos.html>
- nvindi. (14 de agosto de 2013). *Comunicación en el ámbito laboral*. Obtenido de <http://www.bolsamania.com/buscartrabajo/comunicacion-en-el-ambito-laboral/>
- Pazmiño, B. y. (2 de septiembre de 2016). *LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL: CASO PYMES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA - ECUADOR*. Obtenido de <http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/45/200>
- RhStaff. (23 de diciembre de 2013). *LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL AMBITO LABORAL*. Obtenido de <http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/tips-articulo/334-la-importancia-de-la-comunicacion-en-el-ambito-laboral>
- Team, F. (11 de octubre de 2016). *Involucramiento de los colaboradores en las empresas*. Obtenido de <https://fortia.com.mx/involucramiento-de-los-colaboradores-en-las-empresas/>
- Xavier, P. C. (19 de Octubre de 2016). *“EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL DISTRITO DE SALUD 18D04 PELILEO-PATATE”*. Obtenido de <http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/378/1/P%C3%A9rez%20Chipantiza%20Pablo%20Xavier.pdf>
- Yépez, D. (24 de marzo de 2015). *Estudio indica que un 56% de trabajadores, en Ecuador, es feliz laboralmente*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>

Libros en versión electrónica

Alcover de la Hera, Moriano y Osca. (2012). *Psicología del trabajo*.

Recuperado de
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utiecsp/reader.action?docID=3204879>

Bordas Martínez. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*.

Recuperado de
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utiecsp/reader.action?docID=4508007>

C. Sánchez. (2014). *Psicología de los grupos: teorías, procesos y aplicaciones*.

Recuperado de
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utiecsp/reader.action?docID=3429325>

Conteras Torres. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo, implicaciones para la organización actual*.

Recuperado de
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utiecsp/reader.action?docID=5045497>

Eggers. (2012). *Teorías de las organizaciones*.

Recuperado de
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utiecsp/reader.action?docID=3199975>

Gan, Berbel. (2012). *Manual de Recursos Humanos; 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*.

Recuperado de
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utiecsp/reader.action?docID=3206969>

Gil Rodríguez. (2014). *Introducción a la psicología de las organizaciones*.

Recuperado de
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utiecsp/reader.action?docID=3227925>

Huici Casal, Molero y Gómez. (2012). *Psicología de grupos*.

Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utiecsp/reader.action?docID=3208633>

Pavía Sánchez. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales (UF0520)*.

Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utiecsp/reader.action?docID=3212180>

Rodríguez Estrada. (2012). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directas (2a. ed.)*.

Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utiecsp/reader.action?docID=3215926>

Vallejo. (2015). *Empleo, personas y organizaciones*.

Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utiecsp/reader.action?docID=4945567>

Villar Vargas. (2016). *Estilos de liderar para el aprendizaje organizativo*.

Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/utiecsp/reader.action?docID=4570632>

ANEXOS

Anexo N°1

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA


Facultad de Ciencias
Humanas y de la Salud

OFIC 0328/ FCHS/2017
Ambato, 10 de agosto de 2017

Ing.
Daniela Peralta
DIRECTORA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL IESS PUYO
Presente.-

De mi consideración:

Permitame ser la portadora de un saludo cordial y afectuoso, en representación de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Salud de la Universidad Tecnológica Indoamérica, y a la vez conocedora de su alto espíritu de colaboración, me permito solicitarle se sirva autorizar la aplicación de los instrumentos para recolección de información del proyecto de investigación **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DEL HOSPITAL DEL IESS DE LA CIUDAD DE PUYO**", autorizado para su ejecución por el señorita **Guevara Zúñiga Andrea Lizeth**, los datos recabados se manejarán con total confidencialidad. El informe de resultados y su interpretación se entregará a usted con la intención de que la información sea beneficiosa para su institución.

Por la atención que se sirva dar a la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,


Dra. Norma Escobar
COORDINADORA FCHS


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMERICA
UNIDAD ACADÉMICA DE
PSICOLOGÍA


HOSPITAL IESS PUYO
RECIBIDO M.I.
FECHA 15-08-2017
HORA 10:40 S

Anexo N°2

Anexo 4. Cuestionario de Grid gerencial.

TEST DEL GRID GERENCIAL

Apellidos y Nombres:.....

Puesto Solicitado :.....

Calificación :.....

Instrucciones: A continuación se describe varios aspectos sobre el comportamiento de una persona en relación al liderazgo. Conteste a cada uno de ellos de acuerdo con la manera que usted actúa en su grupo o en la organización a la que pertenece. Ponga una "X" en la letra que describa la forma que usted actúa en cada una de las siguientes situaciones que se indican;

La equivalencia de las letras en la siguiente:

S= Siempre R=Raramente F=Frecuente N= Nunca O=Ocasionalmente Recuerde

que debe haber una sola respuesta por ítem:

ITEMS	DESCRIPCION	S	F	O	R	N
1	Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo.					
2	Auspacia el que no trabaje en horas extras.					
3	Da a los miembros total libertad en su trabajo.					
4	Exige que todos sigan los mismos procedimientos.					
5	Permite que los miembros usen sus propios criterios para resolver problemas.					
6	Insiste en que su grupo aventaja a los demás que compitan con él.					
7	Habla en representación del grupo.					
8	Presiona a los miembros para lograr un trabajo más eficiente.					
9	Pone a prueba sus ideas en el grupo.					
10	Deja que los miembros hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera.					
11	Trabajan muy duro para conseguir un ascenso.					
12	Puede tolerar demora o indecisión.					
13	Habla por el grupo delante de visitantes.					
14	Mantiene el trabajo a un ritmo acelerado.					
15	Deja que los miembros o empleados trabajen por su cuenta.					
16	Arreglan los conflictos que se produjeron en el grupo.					
17	Le abogan los detalles.					
18	Representa el grupo en reuniones con personas de fuera.					
19	Le desagrada que los miembros actúen libremente.					
20	Decide lo que debe hacerse y como se lo debe hacer.					
21	Urge una mayor producción en su trabajo.					
22	Delega a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener.					
23	Salta los trabajos generalmente como lo esperaba.					
24	Permite un alto grado de iniciativa al grupo.					
25	Designaría a miembros del grupo para tareas específicas.					
26	Esta dispuesto a hacer cambios.					
27	Pide que los cambios del grupo usen criterio.					
28	Confía en que los miembros del grupo usen buen criterio.					
29	Programa el trabajo que debe hacerse.					
30	Se negaría a explicar sus actuaciones.					
31	Trata de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para el grupo.					
32	Permite que el grupo trabaje a su propio ritmo.					
33	Urge para que el grupo supere su record anterior.					
34	Actúa sin consultar al grupo.					
35	Pide que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas.					

Anexo 5. Factor criterio, números de ítems relacionados y puntajes cuestionario clima laboral.

ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC

DATOS PERSONALES:

Apellidos y Nombres: _____ Edad: _____ Cargo: _____

Sexo: Masculino() Femenino() Empresa: _____ Fecha: _____

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

	Ninguno o nunca (1)	Poco (2)	Regular o algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades					
16. Se valora los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					

26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la institución.					
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Anexo N°3

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

NOMBRE DEL PROYECTO: Estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS de la ciudad de Puyo

INSTRUMENTO A VALIDAR: Test del Grid o Perfil General

OBJETIVO GENERAL: Investigar los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS de la ciudad de Puyo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Establecer los estilos de liderazgo del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS
2. Determinar el nivel de percepción global del clima laboral del personal administrativo y op.
3. Proponer una alternativa de solución al problema que se está evidenciando

ASPECTOS A CALIFICAR	SI	NO
PERTINENCIA	☒	☐
UTILIDAD	☒	☐
COHERENCIA	☒	☐
RELACION CON LOS OBJETIVOS	☒	☐
RELACION METODOLÓGICA	☒	☐
VIGENCIA	☒	☐

SI ☒ NO ☐

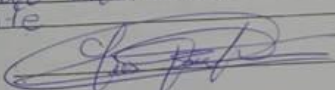
El análisis de validación recomienda el manejo del presente instrumento

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE: Fernando Toralán

PROFESIÓN: Psicólogo Organizacional

OCCUPACIÓN: Docente

FIRMA DEL EVALUADOR: 

FECHA: 27/09/2018



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

NOMBRE DEL PROYECTO: Estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS de la ciudad de Puyo
INSTRUMENTO A VALIDAR: Factor clima laboral CL-SEP

OBJETIVO GENERAL: Investigar los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS de la ciudad de Puyo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Establecer los estilos de liderazgo del personal administrativo y operativo del Hospital
2. Determinar el nivel de percepción global del clima laboral del personal administrativo y operativo
3. Elaborar una alternativa de solución al problema que se está estudiando

ASPECTOS A CALIFICAR	SI	NO
PERTINENCIA	☒	☐
UTILIDAD	☒	☐
COHERENCIA	☒	☐
RELACION CON LOS OBJETIVOS	☒	☐
RELACION METODOLÓGICA	☒	☐
VIGENCIA	☒	☐

El análisis de validación recomienda el manejo del presente instrumento

SI ☒ NO ☐

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE: Fernando Tambores
PROFESIÓN: Psicólogo Organizacional
OCUPACIÓN: Docente

FIRMA DEL EVALUADOR:

FECHA: 27/02/2018



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

NOMBRE DEL PROYECTO: Estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS de la ciudad de Tarma
INSTRUMENTO A VALIDAR: Test Guía a Rejilla Gerencial

OBJETIVO GENERAL: Investigar los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS de la ciudad de Tarma
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Establecer los estilos de liderazgo del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS
2. Determinar el nivel de percepción global del clima laboral del personal administrativo y operativo
3. Proponer una alternativa de solución al problema que se está evidenciando

ASPECTOS A CALIFICAR	SI	NO
PERTINENCIA	☒	☐
UTILIDAD	☒	☐
COHERENCIA	☒	☐
RELACION CON LOS OBJETIVOS	☒	☐
RELACION METODOLÓGICA	☒	☐
VIGENCIA	☒	☐

El análisis de validación recomienda el manejo del presente instrumento ☒ SI ☐ NO

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE: Maricela Lobo Torco
PROFESIÓN: Psicóloga Clínica
OCUPACIÓN: Docente

FIRMA DEL EVALUADOR:

FECHA: 27/02/2018



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

NOMBRE DEL PROYECTO: Estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS de la ciudad de Quito
INSTRUMENTO A VALIDAR: Escala Clima Laboral CI-SPE

OBJETIVO GENERAL: Investigar los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS de la ciudad de Quito
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Establecer los estilos de liderazgo del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS
2. Determinar el nivel de percepción global del clima laboral del personal administrativo
3. Proponer una alternativa de solución al problema que se esté evidenciando

ASPECTOS A CALIFICAR	SI	NO
PERTINENCIA	☒	☐
UTILIDAD	☒	☐
COHERENCIA	☒	☐
RELACION CON LOS OBJETIVOS	☒	☐
RELACION METODOLÓGICA	☒	☐
VIGENCIA	☒	☐

El análisis de validación recomienda el manejo del presente instrumento

SI ☒ NO ☐

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE: Verónica Luján Torco
PROFESIÓN: Psicóloga Clínica
OCUPACIÓN: Docente
FIRMA DEL EVALUADOR: [Firma]
FECHA: 27/02/2018



FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS PARA TRABAJOS DE INVESTIGACION

NOMBRE DEL PROYECTO: Estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS de la ciudad de Puyo
INSTRUMENTO A VALIDAR: Test del Grid o Perfil Gerencial

OBJETIVO GENERAL: Investigar los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS de la ciudad de Puyo
OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Establecer los estilos de liderazgo del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS
2. Determinar el nivel de percepción global del clima laboral del personal administrativo y oper.
3. Proponer una alternativa de solución al problema que se está evidenciando.

ASPECTOS A CALIFICAR	SI	NO
PERTINENCIA	☒	☐
UTILIDAD	☒	☐
COHERENCIA	☒	☐
RELACION CON LOS OBJETIVOS	☒	☐
RELACION METODOLÓGICA	☒	☐
VIGENCIA	☒	☐

El análisis de validación recomienda el manejo del presente instrumento

SI ☒ NO ☐

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE: Norma E. Ibarra
PROFESION: Psicóloga clínica
OCUPACION: Docente
FIRMA DEL EVALUADOR: [Firma]
FECHA: 27/03/2018



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

NOMBRE DEL PROYECTO: Estudio de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS de la ciudad de Puyo
INSTRUMENTO A VALIDAR: Escala clima laboral CI-082

OBJETIVO GENERAL: Investigar los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral del personal administrativo y operativo del Hospital del ISS de la ciudad de Puyo
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Establecer los estilos de liderazgo del personal administrativo y operativo del Hospital
2. Determinar el nivel de percepción global del clima laboral del personal administrativo y operativo
3. Proponer una alternativa de solución al problema que se está evidenciando

ASPECTOS A CALIFICAR	SI	NO
PERTINENCIA	☒	☐
UTILIDAD	☒	☐
COHERENCIA	☒	☐
RELACION CON LOS OBJETIVOS	☒	☐
RELACION METODOLÓGICA	☒	☐
VIGENCIA	☒	☐

El análisis de validación recomienda el manejo del presente instrumento

SI ☒ NO ☐

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE: Norma Elisabet
PROFESIÓN: Psicóloga Clínica
OCUPACIÓN: Docente
FIRMA DEL EVALUADOR: [Firma]
FECHA: 27/02/2018

Anexo N°4



TALLER I CASO

Verónica jefa del departamento de marketing de Samsung descubre que el nuevo logo de la empresa no está de acuerdo con el diseño establecido por ella, lo cual busca al responsable Carmelo es el encargado de revisar los logos antes que salgan a circulación, sin embargo, ya era muy tarde cada espacio publicitario ya lo tenían. Verónica molesta empieza agredir verbalmente a su colaborador, refiriendo que “Este error te va a costar el puesto”, donde Carmelo responde “Que por favor no me despidas tengo una familia a quien alimentar ”, su jefa muy enérgica refiere “No me interesa debiste tener más cuidado”, el colaborador muy molesto por el trato de su superior después de años de trabajo comienza a gritarle diciendo que es injusto ya que han existido mayores inconvenientes con otros trabajador pero como son recomendados no han tenido ninguna sanción y el que por primera en 25 años de servicio comete un error lo quieren despedir.

Anexo N°5



1. Referente al caso presentado identifique el problema.

2. -----

3. Ejecute una lluvia de ideas sobre posibles medios de solución al caso.

4. Exponga cuales son las consecuencias de cada opción de solución que asigne al problema.

5. Explique qué solución daría al caso.

Anexo N°6



1. ¿Cuál es el problema según ustedes?

2. ¿Qué es lo que realizan ante la problemática?

3. ¿Qué han intentado hacer para resolverlo?

4. ¿Han logran que el cambio ocurra?

5. ¿Cuántos de aquí no les gusta participar en dar soluciones?

6. ¿Cuál es el motivo?

7. ¿Qué le hace pensar eso?

8. ¿Cree que está bien lo que hacen?

9. ¿Si los cambios ocurren como se sentirían?

Anexo N°7



PROBLEMA ENCONTRADO	
.....	
Causas	1. 2. 3.
Efectos	1. 2. 3.
Soluciones	1. 2. 3.

Anexo N°8



TALLER II

**PREMIO INTERNACIONAL PARA LA MEJOR INSTITUCION
HOSPITALARIA.**

Personajes:

Directora general

Jefe de recursos humanos.

Colaboradores.

Anexo N°9



1. ¿Creen ustedes que están lo suficientemente comprometidos con la empresa?

2. ¿Qué harían ustedes para incrementar su compromiso?

3. ¿Cuáles fueran las consecuencias al no existir un adecuado compromiso?

4. ¿Estarían dispuestos en modificar su compromiso laboral de manera positiva?

5. ¿Cómo lo harían?

INSTITUTO ECUATORIANO
DE SEGURIDAD SOCIAL

This image shows a full page of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for handwriting practice or general writing. There are no margins, text, or other markings on the page.

Anexo N°11

