



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE
GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE GRADO
PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:
PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL**

TEMA:

**IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LIDERAZGO Y
SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL, EN EL ÁREA
DE MEDIOS TECNOLÓGICOS DEL BANCO DEL
PACÍFICO S.A. EN EL AÑO 2017.**

SANDRA DEL ROCÍO GRUNAUER GUERRA

2018

GUAYAQUIL-ECUADOR

AGRADECIMIENTO

A Dios por sobre todas las cosas...

A mi familia que ha sido mi apoyo incondicional.

A mis docentes y a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, mi alma mater.

A los docentes que me apoyaron en la revisión.

Al Banco del Pacífico S.A., que me permitieron el desarrollo de esta investigación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios ya que sus bendiciones siempre han estado presente aún en los tiempos más difíciles, a mis padres y hermanos, por ayudarme, guiarme y ser las bases que hicieron posible alcanzar esta meta, por enseñarme que la constancia y dedicación es la única forma de alcanzar objetivos.

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad de este trabajo de investigación, así como sus resultados y recomendaciones, pertenecen exclusivamente a la autora:

.....

FIRMA

RESUMEN

El estudio de investigación que se presente tuvo como objetivo identificar los procesos de liderazgo y su influencia en el clima laboral del área de medios tecnológicos en el Banco del Pacífico, S.A. de la ciudad de Guayaquil durante el primer semestre del año 2017, para lograr esto se estructuró una investigación de tipo descriptiva de campo, con métodos de investigación como el cuestionario para recaudar información sobre el tipo de liderazgo y el estado del clima organizacional dentro del área de Medios Tecnológicos, se aplicó dos instrumentos un cuestionario dirigido a los colaboradores que eran un total de 159 y un cuestionario dirigido a los líderes del área que formaban un conjunto de 31 personas. Se pudo constatar que el clima organizacional está siendo afectado por el tipo de liderazgo democrático y autoritario a la vez que utilizan los líderes, es por ello que se diseñó y se sugirió la aplicación de un modelo de liderazgo participativo que se ajusta a los requerimientos de la institución y que generan a su vez estrategias a seguir para poder lograr que el servicio que brinda el área a los distintos departamentos del Banco del Pacífico pueda ser efectivo.

Palabras Clave: Liderazgo, Modelo, Medios Tecnológicos, Servicios.

ABSTRACT

The objective of the research study was to identify leadership processes and their influence on the work environment of the technological media area at Banco del Pacífico, S.A. of the city of Guayaquil during the first semester of 2017, to achieve this, a descriptive field research was structured, with research methods such as the questionnaire to collect information on the type of leadership and the state of the organizational climate within the area of Technological Means, two instruments were applied to a questionnaire addressed to the collaborators that were a total of 159 and a questionnaire addressed to the leaders of the area that formed a group of 31 people. It was noted that the organizational climate is being affected by the type of democratic and authoritarian leadership while using the leaders, that is why it was designed and suggested the application of a participatory leadership model that meets the requirements of the institution and which in turn generate strategies to follow in order to achieve that the service provided by the area to the different departments of Banco del Pacífico can be effective.

Keywords: Leadership, Model, Technological Media, Services.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|-----------------------------------------------------|-----|
| AGRADECIMIENTO..... | ii |
| DEDICATORIA..... | iii |
| RESUMEN | v |
| ABSTRACT | vi |
| ÍNDICE GENERAL..... | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS | ix |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | x |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I | 3 |
| ELPROBLEMA..... | 3 |
| 1.1.- Planteamiento del Problema..... | 3 |
| 1.2.- Formulación del Problema..... | 7 |
| 1.3.- Sistematización del Problema | 8 |
| 1.4.- Justificación | 8 |
| 1.5.- Objetivos..... | 9 |
| 1.5.1.- Objetivo General..... | 9 |
| 1.5.2.- Objetivos Específicos | 9 |
| CAPÍTULO II | 10 |
| MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL | 10 |
| 2.1.- Antecedentes..... | 10 |
| 2.1.1.- Antecedentes Históricos | 10 |
| 2.1.2.- Antecedentes Referenciales..... | 12 |
| 2.2.- Bases Teóricas..... | 14 |
| 2.3.- Posición Teórica de la Autora..... | 35 |
| 2.4.- Marco Contextual Banco del Pacífico S.A. | 36 |
| CAPÍTULO III | 37 |
| ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 37 |
| 3.1.- Enfoque, Diseño y Tipo de Investigación..... | 37 |
| 3.2.- Métodos..... | 38 |
| 3.2.1.- Métodos Teóricos | 38 |
| 3.2.2.- Métodos Empíricos | 38 |
| 3.3.- Población y Muestra | 39 |

| | |
|------------------------------------------------------|----|
| 3.4.- Instrumento de Recolección de Información..... | 43 |
| 3.5.- Resultados..... | 47 |
| 3.5.1.- Resultados Generales | 82 |
| 3.5.2.- Análisis de los Resultados | 84 |
| CAPÍTULO IV | 86 |
| LA PROPUESTA..... | 86 |
| 4.1.- Título..... | 86 |
| 4.2.- Objetivo de la Propuesta | 86 |
| 4.3.- Justificación | 86 |
| 4.4.- Modelo de Liderazgo a Desarrollar..... | 87 |
| 4.4.1.- Liderazgo a implementar | 88 |
| 4.4.1.1.- Ambiente | 89 |
| 4.4.1.2.- Situación..... | 90 |
| 4.4.1.3.- Comunicación | 90 |
| 4.4.1.4.- Organización | 91 |
| 4.4.1.5.- Líder | 92 |
| 4.4.1.6.- Seguidores | 93 |
| 4.4.1.7.- Estrategias..... | 93 |
| 4.5.- Clima Organizacional y Liderazgo | 94 |
| 4.5.1.- Misión del área de Medios Tecnológicos..... | 95 |
| 4.6.- Actividades | 96 |
| 4.7.- Presupuesto | 96 |
| CONCLUSIONES..... | 97 |
| RECOMENDACIONES | 98 |
| BIBLIOGRAFÍA | 99 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Descriptivo de Colaboradores: La Muestra | 40 |
| Tabla 2. Descriptivo de Líderes: La Muestra | 43 |
| Tabla 3. Accesibilidad del Líder..... | 47 |
| Tabla 4. Decisiones Compartidas..... | 48 |
| Tabla 5. Escucha Activa | 49 |
| Tabla 6. Comunicación de las Decisiones..... | 50 |
| Tabla 7. Accesibilidad | 51 |
| Tabla 8. Aceptación de las Equivocaciones | 52 |
| Tabla 9. Fortaleza del Líder..... | 53 |
| Tabla 10. Falta de Escucha..... | 54 |
| Tabla 11. Falta de Apertura Creativa | 55 |
| Tabla 12. Participación de las Decisiones..... | 56 |
| Tabla 13. Trabajo en Equipo | 57 |
| Tabla 14. Confianza | 58 |
| Tabla 15. Falta de Consideración de opiniones de colaboradores..... | 59 |
| Tabla 16. Flexibilidad de Horario..... | 60 |
| Tabla 17. Falta de atención en logros | 61 |
| Tabla 18. Familiaridad..... | 62 |
| Tabla 19. Clima Organizacional | 63 |
| Tabla 20. Clima en el Trabajo en equipo..... | 64 |
| Tabla 21. Coordinación del Grupo..... | 65 |
| Tabla 22. Apreciación del área de trabajo | 66 |
| Tabla 23. Habilidades de los colaboradores..... | 67 |
| Tabla 24. Desconocimiento del trabajo | 68 |
| Tabla 25. Rapidez en el trabajo..... | 69 |
| Tabla 26. Experiencia..... | 70 |
| Tabla 27. Puntualidad | 71 |
| Tabla 28. Orden | 72 |
| Tabla 29. Proactividad..... | 73 |
| Tabla 30. Relevancia del Trabajo..... | 74 |
| Tabla 31. Interacción..... | 75 |
| Tabla 32. Relaciones entre el equipo y el Líder | 76 |
| Tabla 33. Limpieza y Aseo Personal de los colaboradores..... | 77 |
| Tabla 34. Imagen personal del colaborador | 78 |
| Tabla 35. Confortabilidad en el Trabajo | 79 |
| Tabla 36. Confianza en los colaboradores | 80 |
| Tabla 37. Eficiencia del equipo..... | 81 |
| Tabla 38. Modelo de Gestión ajustado al área de Medios Tecnológicos | 95 |
| Tabla 39. Actividades para desarrollar el Modelo de Liderazgo | 96 |
| Tabla 40. Presupuesto para desarrollar el Modelo de Liderazgo | 96 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1. Accesibilidad del Líder | 47 |
| Gráfico 2. Decisiones Compartidas | 48 |
| Gráfico 3. Escucha Activa | 49 |
| Gráfico 4. Comunicación de las Decisiones | 50 |
| Gráfico 5. Accesibilidad | 51 |
| Gráfico 6. Aceptación de las Equivocaciones..... | 52 |
| Gráfico 7. Fortaleza del Líder | 53 |
| Gráfico 8. Falta de Escucha | 54 |
| Gráfico 9. Falta de Apertura Creativa | 55 |
| Gráfico 10. Participación de las Decisiones | 56 |
| Gráfico 11. Trabajo en Equipo..... | 57 |
| Gráfico 12. Confianza..... | 58 |
| Gráfico 13. Falta de Consideración de Opiniones de Colaboradores..... | 59 |
| Gráfico 14. Flexibilidad del Horario | 60 |
| Gráfico 15. Falta de atención en logros..... | 61 |
| Gráfico 16. Familiaridad | 62 |
| Gráfico 17. Clima Organizacional..... | 63 |
| Gráfico 18. Clima en el Trabajo en Equipo..... | 64 |
| Gráfico 19. Coordinación del Grupo | 65 |
| Gráfico 20. Apreciación del área de trabajo | 66 |
| Gráfico 21. Habilidades de los Colaboradores | 67 |
| Gráfico 22. Desconocimiento del Trabajo | 68 |
| Gráfico 23. Rapidez en el Trabajo..... | 69 |
| Gráfico 24. Experiencia | 70 |
| Gráfico 25. Puntualidad | 71 |
| Gráfico 26. Orden..... | 72 |
| Gráfico 27. Proactividad | 73 |
| Gráfico 28. Relevancia del Trabajo | 74 |
| Gráfico 29. Interacción | 75 |
| Gráfico 30. Relaciones entre el equipo y el Líder..... | 76 |
| Gráfico 31. Limpieza y Aseo Personal de los Colaboradores | 77 |
| Gráfico 32. Imagen personal del colaborador..... | 78 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 33. Confortabilidad en el Trabajo | 79 |
| Gráfico 34. Confianza en los colaboradores..... | 80 |
| Gráfico 35. Eficiencia del equipo | 81 |
| Gráfico 36. Percepción general del Líder por parte de los Colaboradores..... | 82 |
| Gráfico 37. Percepción general de los colabores por parte del líder | 83 |

INTRODUCCIÓN

En el mundo entero las empresas enfrentan dificultades para buscar máxima productividad en relación a la tecnología, el capital humano es uno de los factores más importantes de los resultados obtenidos durante la gestión pública o privada. Ahora bien, el conjunto de personas agrupadas en una empresa van más allá de lo visible, se encuentran factores de tipo psicológico, social y cultural claves en la eficacia hacia los beneficios ansiados.

El liderazgo ha sido analizado en investigaciones de autores diversos, además del clima organizacional como factor de productividad, sin embargo medir ambas variables se constituye en una oportunidad científica innovadora; por lo cual se ha decidido tomar como punto de partida el liderazgo para medir desde el punto de vista psicológico y social a sujetos reales en un clima organizacional. Para lograr ese objetivo se desarrolla con métodos empíricos y teóricos una serie de aspectos estadísticos y medición de clima organizacional, para llegar a las conclusiones y recomendaciones adecuadas como aporte científico de la autora.

El presente estudio de investigación tiene como objetivo identificar los procesos de liderazgo y su influencia en el clima laboral del área de medios tecnológicos en el Banco del Pacífico, S.A. de la ciudad de Guayaquil durante el primer semestre del año 2017. Es así como el presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional desde la percepción de los subalternos en el Banco del Pacífico, S.A. de la forma que se describe:

El primer Capítulo titulado “El Problema”, presenta el planteamiento del problema basado en un diagnóstico de la situación actual identificando las causas y los efectos que se producen.

En el segundo Capítulo titulado “Marco Teórico” se describen las bases teóricas presentes en las variables objeto de estudio así como la Operacionalización de las mismas.

En el tercer Capítulo se presenta el “Marco Metodológico” explicando los métodos empleados para lograr los objetivos de investigación reflejando la población objeto de estudio y la muestra tomada para los efectos de esta investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema

En el transcurso de las últimas décadas, las organizaciones en el contexto global, han afrontado continuos cambios para responder a ciertas exigencias del entorno. Hoy en día la puesta en marcha de un estilo de liderazgo en una organización pueden influir positiva o negativamente en la calidad y efectividad de los procesos de trabajo, en el rendimiento laboral de los empleados, las relaciones interpersonales, los canales de comunicación que la organización emplea, en la motivación y compromiso para el desarrollo de las actividades laborales, en los procesos de cambio que se puedan generar, la calidad personal de los empleados, entre otros.

En tal sentido, el liderazgo ha sufrido muchas transformaciones y esto debido a los constantes cambios que ha generado el ser humano en la continua búsqueda del desarrollo y progreso de las sociedades, donde las nuevas generaciones descartan los patrones tradicionales por no amoldarse a sus nuevas necesidades, así también como los líderes, quienes son responsables de las tomas de decisiones que repercuten en los cambios y procesos sociales.

Es por ello, que en la actualidad el ser humano orienta cada vez más su conducta hacia objetivos y metas, bien sea organizacionales o personales, en respuesta a estímulos internos y externos que recibe, y estos a su vez se relacionan con su desempeño laboral. Así se tiene que (Dessler, 2009), plantea que el rendimiento humano es crucial para el funcionamiento de una organización. Una organización no funciona sin personas preparadas, capacitadas y satisfechas con su trabajo. Considerando el recurso humano dentro de las organizaciones lo más valioso para llevar a cabo los planes y programas que se quieran aplicar, por

lo cual los líderes deben estar capacitados e informados para lograr el éxito y avance de los objetivos organizacionales. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2013)

Dentro del campo organizacional, el desempeño eficiente y eficaz cobra vital importancia, debido a su gran influencia en la productividad y la competencia (Brunet, 2009), como el desempeño laboral se constituye en el objetivo principal de las organizaciones en la actualidad, el cual se puede concebir como el núcleo desencadenado de beneficios y satisfacciones organizacionales.

En este contexto, (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) sostienen que los líderes con un estilo orientado a lo laboral, supervisan de cerca a su personal para asegurar el trabajo de manera satisfactoria. Mientras los líderes estén motivando al empleado habrá mayor control de su personal, una relación de confianza y respeto mutuo. Partiendo de la base de que el liderazgo es un proceso de influir en y apoyar a los demás para trabajar entusiastamente a favor del cumplimiento de metas, es decir, los seres humanos están capacitados y poseen habilidades para trabajar con otras personas generando equipos para unificar conocimientos, actitudes, expectativas, el deseo de superación y así conformando un estilo de liderazgo que les guíe a los logros de objetivos personales y de la empresa.

De acuerdo a los autores, una relación entre líder y colaborador puede ser buena conforme exista un ambiente laboral adecuado, el comportamiento de los grupos sociales pueden ser adecuados o inadecuados, todo dependerá de la forma de ser gestionados como parte de un engranaje humano que se mejora día a día con el cultivo de valores organizacionales adecuados, supervisión con motivación, evaluaciones adecuadas del desempeño laboral, y el ejercicio de la autoridad de manera ajustada a los requerimiento de la empresa.

Según (Thompson, 2013) en toda organización, para lograr ser eficientes se necesitan de algún tipo de estructura de mandos, rangos, para permitir que las cosas vayan suavemente dentro y fuera de la estación, en las áreas de las

emergencias que ellos protegen. Si los miembros de las sucursales bancarias, no tienen alguien que dirija de manera organizada, se convierte en un caos y puede convertirse en intimidante, vagar sin disciplina y sin propósitos, pensemos que lo mejor es hacerlo sin coordinación.

En tal sentido, el Banco del Pacífico requiere que exista dentro de sí un liderazgo que ejerza la función de organización y control además de un estilo ajustado a la capacidad de cada uno de los empleados adecuados a la situación y aplicando acciones correctas con una planificación que mejore las falencias en la gestión de personal.

El factor humano dentro del contexto de una institución como ésta, en donde el personal debe ser guiado en su esfuerzo y accionar de tal modo de lograr el objetivo final. Esto no puede obtenerse sin la presencia de líderes reales, capaces y seguros, que conduzcan al resto del personal hacia el óptimo cumplimiento de cada misión. Para el buen desarrollo de las misiones a cumplir es necesario preguntarse qué esperan los subordinados de un líder bancario. Esta es una pregunta que hace examinar el mando a cualquier nivel en una institución. Frecuentemente, se piensa en términos de cómo percibe cada uno de los colaboradores, sus propias capacidades y se trata de vincular con distintos principios o filosofías de mando. Conducir a un grupo de personas subordinadas en prestación de servicios exige algo más que manejar hombres y mujeres, dinero y materiales. Para Lussier y Achua (2012) la tarea de un líder organizacional es la obligación de asumir la unidad conforme a una misión y visión empresarial, ganando el apoyo voluntario de los colaboradores con la inspiración que el mismo pueda generar.

Una característica que los colaboradores quieren ver en sus líderes, es su sentido del deber. Ellos saben que el gerente tiene la autoridad debida a su posición; pero en verdad su deseo es que asuma la responsabilidad correspondiente y lo demuestre. El colaborador espera se le diga lo que debe

hacer. El jefe que no responda y deroga su responsabilidad es ineficiente, por lo cual no puede ejercer un liderazgo.

Según Palomino (2009) ningún líder admite no tener sentimientos o interés hacia sus subordinados, todos los líderes en una institución como ésta dicen que saben lo importante que es preocuparse de su gente. Es importante destacar que el rango y la posición de un gerente, son conferidos desde arriba, puede ser nombrado por el director de la región, designado en la oficina local, también se realiza por méritos, aunque poco se conoce al respecto. Pero el liderazgo que pueda ejercer, se confirma desde abajo, es decir, la aprobación o lealtad que le manifiesten sus subalternos. Su selección como líder dentro de una unidad es evidencia de que la institución le tiene confianza, pero este es un voto fácil.

El que se debe ganar, el más difícil y realmente importante voto de confianza de los subordinados. Un líder por lo general, no quiere ser popular, sólo respetado; pero con mucha frecuencia confunde el respeto con el miedo. Muchas veces parece estar inseguro de su autoridad y temeroso de que no será respetado; por eso, hace todo lo posible por demostrar a los demás quien está a cargo. En la investigación se toma en cuenta que la estructura que la entidad bancaria posee un orden piramidal diferenciado, obligando a la vez a actuar o no en determinada circunstancia, limitando las acciones, comportamiento y actitudes del líder de acuerdo a los conocimientos, orden jerárquico y capacidades distinguiéndolos así de los otros.

Como se expuso con anterioridad, dentro de instituciones como ésta, no pasa por alto la importancia de destacar la existencia de líderes impuestos y líderes elegidos, y la relación del orden de mando que implica la incidencia entre obedecer y mandar. Los primeros, como su nombre lo indica, no son designados por sus seguidores, quienes también les son impuestos a sus líderes, como por ejemplo los maestros, los padres, funcionarios, comandantes, entre otros, designados por condiciones naturales, de escalafones o por cadenas de mando.

Por otra parte, los líderes elegidos son aquellos designados por sus seguidores, como los dirigentes políticos, estudiantiles y sindicales, entre otros.

Para (Newstrom, 2011) debe romperse con el mito que todo jefe, director o comandante es un líder, siempre y cuando los frutos de su trabajo avalen su desempeño. Los líderes impuestos por lo general no cumplen con las condiciones necesarias para desempeñar sus funciones, sin embargo, aún a pesar de ser impuestos, éstos tienen la responsabilidad de ganarse y legitimar las cualidades de liderazgo que le son atribuidas y que no necesariamente poseen. Los seguidores suelen convertirse en líderes en la medida que se destaquen e influyan en la dinámica del grupo. Muchas veces se imponen a priori el título de seguidores a grandes líderes que no han sido reconocidos como tales, por ignorancia o por falta de visión, aun así un líder auténtico siempre sabe ser un seguidor y un seguidor consciente sabe que puede llegar a ser un gran líder.

En este sentido, el Banco del Pacífico, S.A., hoy en día ha incorporado a sus conocimientos y a manera de ser, las características del líder y además de gerente, como factores humanos, motivación personal, comprensión de sus necesidades, el ejercicio pleno de la función de dirección que requiere de una alta calidad, fundamentados en una serie de principios y teorías a fin de lograr un verdadero compromiso. Es por esto que se hace importante la realización de una investigación sobre el sistema de liderazgo de la organización en cuestión a fin de poder evaluar cómo influye en el clima organizacional del área de medios tecnológicos, a fin de mejorar procesos, consolidar los liderazgos y generar una propuesta acorde con los resultados obtenidos y aportar una propuesta que dé una solución digna de ponerse en práctica en las oficinas de la entidad bancaria.

1.2.- Formulación del Problema

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente se puede realizar la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo son los procesos de liderazgo y cómo influyen

en el clima laboral del área de medios tecnológicos en el Banco del Pacífico, S.A. de la ciudad de Guayaquil durante el primer semestre del año 2017?

1.3.- Sistematización del Problema

¿Cuáles son las características del estilo de liderazgo que predomina dentro del Banco del Pacífico, S.A.?

¿Cuál es la percepción que tienen los subalternos respecto al liderazgo en el Banco del Pacífico, S.A. en el área de medios tecnológicos?

¿Cómo es el desempeño laboral de los subalternos en el área de medios tecnológicos del Banco del Pacífico, S.A.?

¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo y el clima organizacional en el área de medios tecnológicos del Banco del Pacífico, S.A.?

1.4.- Justificación

La presente investigación pretende dar a conocer el estilo de liderazgo imperante en área de medios tecnológicos del Banco del Pacífico, S.A., a su vez establecer la relación existente entre este y el desempeño laboral de los colaboradores. Tomando en cuenta que el estilo de liderazgo puede influir en el desempeño laboral y en la relación armónica de la institución. Bajo esta perspectiva, el estudio adquiere, según (Báez & Pérez, 2012) una forma de justificación teórica, metodológica, práctica y social.

En cuanto a lo primero, el trabajo presenta una base teórica de los diferentes autores que estudian los estilos de liderazgo y desempeño laboral, permitiendo así identificar el estilo de liderazgo en área de medios tecnológicos del Banco del Pacífico, S.A. Además desde la perspectiva metodológica, por cuanto, se aplicará un instrumento, que permitirá medir el estilo de liderazgo y su relación con el clima organizacional, con la finalidad de obtener los objetivos enunciados.

Según Méndez, se refiere a la presentación de soluciones concretas; en este caso, se produce como respuesta científica metodológica del clima organizacional. Así mismo se obtendrá el liderazgo que predomina en la institución y su relación con el clima organizacional en el que se desenvuelven los colaboradores del Banco del Pacífico, S.A. En cuanto a lo social, aportará algunas soluciones a la problemática que existe en la entidad bancaria, en lo que respecta al clima organizacional de los subalternos tomando en cuenta el estilo de liderazgo predominante en la institución.

1.5.- Objetivos

1.5.1.- Objetivo General

Identificar los procesos de liderazgo y su influencia en el clima laboral del área de medios tecnológicos en el Banco del Pacífico, S.A. de la ciudad de Guayaquil durante el primer semestre del año 2017

1.5.2.- Objetivos Específicos

- Identificar las características del proceso de liderazgo que predomina en el área de medios tecnológicos en el Banco del Pacífico, S.A. de la ciudad de Guayaquil.
- Determinar el clima organizacional del área de medios tecnológicos en el Banco del Pacífico, S.A. de la ciudad de Guayaquil.
- Establecer la relación existente entre los procesos de liderazgo y el clima laboral del área de medios tecnológicos en el Banco del Pacífico, S.A. de la ciudad de Guayaquil para proponer un modelo de liderazgo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1.- Antecedentes

2.1.1.- Antecedentes Históricos

Para Bateman y Snell (2014) la Administración de Recursos Humanos se conoce como el inicio del derecho laboral, pues inicialmente las leyes fueron las que hicieron mención de una relación entre un empleador y un subordinado o un empleado. Se hace referencia a esto, ya que la organización surge conjuntamente con la administración científica y se reglamentó la relación como una herramienta para la obtención de resultados económicos esperados. Las relaciones que se requerían inicialmente fueron objeto de estudio, entendimiento y elaboración de una buena serie de principios, para la práctica de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones y otros aspectos que necesitaban la planeación adecuada. Con la aparición de las teorías de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, coordinación, dirección y el mejor empleo de los recursos humanos, viendo la importancia del área surgieron las oficinas de selección.

La administración de personal tal como afirma Dessler (2014) ha sido reconocida formalmente apenas desde finales del siglo XX, la práctica funcional de sus raíces se hacen necesarias actualmente inclusive, la administración ha tenido que especializarse en la gestión del talento humano, pues este subsistema requiere un trato distinto a otras áreas de la gerencia de empresas. Los individuos se comportan de manera distinta y los grupos sociales que se configuran para generar unidades productivas tienen que obtener una atención especial.

Para Chiavenato, (2015) algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración de personal contemporánea se presentaron durante el periodo de la Edad Media. Fue en aquella época que las relaciones de libre empleo, sobre las cuales están basadas las relaciones

contemporáneas con el personal, comenzaron a emerger. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal.

En la era industrial los artesanos especializados y manufactureros, requirieron una organización social, lo que impulsa el surgimiento de asociaciones de artesanos, sindicatos y demás, la generación de escuelas para aprendices, lo que hoy en día puede ser una especie de pasantías. Las oportunidades para los jornaleros eran limitadas, por ende, los talleres propios resultaban difíciles de instalar, esto también estimuló crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital, como el trabajo libre promovido por el crecimiento poblacional y las técnicas de producción mejorada, así como la demanda de artículos fabricados.

En cuanto a lo anterior, el impulso que dio la revolución industrial a los gestores de talento humano fue más que todo debido a la exigencia de producir más y mejor, un progreso que enfrentó problemas como organización de recursos humanos, coordinación de labores, control de procesos y generar un ambiente adecuado para obtener mejores resultados económicos productos del trabajo. Tal como indica (Bateman & Snell, 2014) la fuerza laboral conjugado con los recursos económicos son factores necesarios para generar bienes y servicios, los trabajadores estaban allí y no podía tratárseles como simples activos inanimados.

La legislación evolucionó al mismo tiempo que las condiciones de trabajo, se formó la empresa en gran escala, no fue sino hasta la introducción de los métodos de producción masivos que se obtuvieron las ventajas de una correcta gestión de recursos humanos, esa función se delegó inicialmente a los propietarios y administradores, que básicamente no tenían la preparación adecuada.

En principios del siglo XX, las crisis económicas locales y global hicieron que los gestores de las organizaciones reinventaran la gerencia dirigiéndose hacia la calidad y la generación de oportunidades para mejorar los procesos dentro del contexto de la administración de recursos humanos. El movimiento ayudó a estimular el uso de nuevos instrumentos para la administración de personal con los cuales medir y motivar la productividad del trabajador. Sin embargo, también creó problemas de relaciones humanas, que deberían resolver los gerentes. El movimiento de la administración científica fue estimulado por las aportaciones de Frederick W. Taylor, que suele ser citado como el padre de la administración científica. Entre sus contemporáneos, que también contribuyeron al movimiento, se encontraban personalidades tan destacadas tales como Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt, Harrington Emerson y Harry Hopf. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2015)

2.1.2.- Antecedentes Referenciales

El Clima Laboral es un punto clave para la construcción de la Cultura Organizacional de cualquier empresa, pero uno de los factores que incide directamente al Clima Laboral es el tipo de liderazgo utilizado en las jefaturas, en el texto a continuación se expone:

“En todo el mundo se vive una grave crisis de autoridad. La autoridad se ha desacralizado; las modernas ideas democratizantes a partir de la Revolución Francesa, llevan a ver al jefe como un igual, criticarlo y aun desafiarlo. Ahora debe ganarse la obediencia a través de su habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente”. (Rodríguez, 2008)

La principal función de un líder es su capacidad de organizar esfuerzos de las personas bajo su cargo para así tomar las mejores decisiones. Una mala coordinación logra que no se cumplan los objetivos, y es por esto que en la antigüedad los primeros líderes fueron elegidos para garantizar el cumplimiento de las necesidades de los demás. Muchas veces eran escogidos los más fuertes o los más sabios y ancianos.

Tomando en cuenta que todas las personas son diferentes y que se tiene diferentes capacidades técnicas como intelectuales, se entiende que esta capacidad de los líderes para tomar decisiones y entender las necesidades de las personas bajo su cargo es de gran valor para crear un clima laboral óptimo que ayude al beneficio de la organización y al desarrollo de las personas bajo su cargo.

“El Liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2015)

Basado en esto, las empresas en la actualidad le están dando mucha más importancia al Liderazgo, hay muchas campañas dentro de las organizaciones donde se fomenta que las jefaturas cuenten con un estilo de liderazgo, que ayuden que las personas bajo su cargo los vean como líderes y no como jefes. Great Place To Work Institute es una iniciativa que empezó con un descubrimiento inesperado ya que un editor de New York les pidió a Robert Levering y Milton Moskowitz, dos periodistas que escribieran un libro titulado “las 100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos” y luego de más de 25 años de investigaciones descubrieron que la clave para un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo.

Actualmente en Ecuador también hay una sede de Great Place to Work ubicada en la ciudad de Quito y muchas empresas se han unido a esta campaña para demostrar que cuentan con un lugar para trabajar óptimo que vela por el desarrollo individual y profesional de cada empleado.

Quedan así expresados los antecedentes que demuestran que esta investigación es oportuna para poder identificar los procesos de liderazgo en la

construcción del clima laboral. Al hacer un diagnóstico del Clima Laboral se refleja la percepción de los empleados respecto a todas estas dimensiones, esta información es fundamental al momento de valorar la gestión de los líderes y así resolver posibles conflictos.

2.2.- Bases Teóricas

Como continuidad metodológica y a fin de lograr el completo avance de la investigación es fundamental conceptualizar y definir todos aquellos aspectos que forman las variables objeto de estudio, así como las dimensiones e indicadores con los cuales se logrará la consecución de los objetivos, propósito por el cual se presentan las bases teóricas, que permitirán sustentar el análisis del problema, ofreciendo una visión global del mismo. En este sentido, se hace un resumen global de las principales teorías que sustentan cada variable, como lo son estilos de liderazgo y desempeño laboral.

2.2.1.- Liderazgo.

Según (Argos & Ezquerro, 2014), el liderazgo es la presencia y el espíritu del individuo que dirige a la reacción y que se crea con las personas que son dirigidas. El buen liderazgo se adapta a las necesidades y a los valores de aquellos que necesitan ser dirigidos. En este sentido, se puede agregar que el liderazgo y la supervisión están estrechamente ligados y de acuerdo con los estilos de liderazgo existentes en una empresa, variará el estado de eficiencia y productividad de la misma.

De la misma manera, al hablar de liderazgo es necesario mencionar la conducta del líder, los valores inherentes al mismo y el estilo de liderazgo que ejerce. Estos tres factores son de suma relevancia en la definición del estilo de liderazgo que ejerza cualquier líder, todo esto debido a que la conducta está direccionada hacia la forma como se administra el poder y la influencia sobre los colaboradores; asimismo los valores son los lazos que van a mantener unidos o

correlacionados al líder, a los colaboradores y a la organización en si, como una unidad que persigue las mismas metas y comparte los mismos principios; de la misma manera el estilo de liderazgo va a caracterizar al líder en cuanto a la forma en que dirige a sus colaboradores. (Newstrom, 2011)

2.2.1.1.- Conducta de los Líderes.

Anteriormente se hizo referencia a la importancia que tiene la conducta de un líder en un liderazgo efectivo. La conducta del líder indicará junto a otros aspectos, el estilo de liderazgo que ejerce y la manera cómo influye en sus colaboradores. A continuación se procede a definir la conducta de los líderes desde el punto de vista de algunos autores. (Bateman & Snell, 2014)

Para (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996), luego de ser evidente que los líderes efectivos, al parecer, no cuentan con una serie particular de rasgos distintivos, los investigadores trataron de aislar las conductas características de los mismos. Asimismo, en lugar de indagar quienes son líderes efectivos, los investigadores se preocuparon por tratar de determinar qué hacen éstos, como delegan tareas, cual es el sistema de comunicación que utilizan con sus seguidores o empleados y tratan de motivarlos, como efectúan sus labores. Para el autor las conductas a diferencia de los rasgos se pueden aprender, por consiguiente las personas que aprenden conductas propias del liderazgo pueden dirigir mejor.

En el mismo orden de ideas, Martínez (2002), afirma que las cualidades del líder son accesibles al aprendizaje, pudiendo formar parte del repertorio de conductas del mismo. Las acciones y funciones de un líder se pueden aprender y desarrollar combinando tanto el conocimiento, las habilidades, la creatividad y el deseo de crecer para dar lugar al liderazgo. Es así como se puede confirmar que las cualidades y habilidades requeridas por un líder son determinadas en gran parte por el planteamiento de situaciones en las que actuar como tal.

Igualmente Robbins y De Cenzo (2011), conceptualiza la conducta de los líderes basándose en estructura de inicio, la consideración, orientado al empleo, a la producción y al desarrollo, tal y como se explica a continuación.

2.2.1.2.- Estructura de Inicio.

Robbins y De Cenzo (2011) explican la conducta de los líderes en la estructura de inicio, describiéndola en función de cómo se asignan tareas específicas a los miembros del grupo, cómo espera que los trabajadores mantengan normas definidas de desempeño y cómo enfatiza el cumplimiento de las fechas límites. Asimismo, se puede afirmar que esta estructura define al líder como orientador o precursor de los procesos, siendo éste el encargado de dictar las pautas a seguir para obtener los resultados deseados.

2.2.1.3.- Consideración.

Continuando con el mismo autor, éste define al líder según esta característica, como aquel que tiene la capacidad de promover relaciones de trabajo que se caractericen en mantener una confianza mutua, respeto hacia las ideas de sus colaboradores y sobre todo a sus sentimientos. En tal sentido, puede decirse, que un líder considerado logrará un mejor desempeño de sus empleados y el alcance de las metas propuestas, a través de la comunicación informal efectiva y la toma en cuenta de sus necesidades e inquietudes.

2.2.1.4.- Orientado al Empleado

Según Argos y Ezquerro (2014) un líder orientado al empleado es un sujeto que hace énfasis en las relaciones interpersonales y que acepta diferencias individuales entre los miembros del equipo. En este sentido se puede entender, que un líder con esta característica le otorga prioridad a las necesidades de sus

empleados, buscando una vía de motivación y satisfacción efectiva para el logro de los objetivos comunes en pro del éxito.

2.2.1.5.- Orientado a la Producción

Continuando con Robbins (2013), este líder tiende a enfatizar en los aspectos técnicos del trabajo; su prioridad es el desarrollo de las tareas del grupo, y sus miembros constituyen un medio para lograr este fin. Este tipo de líder, utiliza a sus colaboradores como un instrumento para alcanzar sus metas sin tomar en cuenta sus necesidades, dejando de lado su bienestar como factor vinculante al desempeño y centrándose solamente en las tareas a desarrollar.

2.2.1.6.- Orientado al Desarrollo

De acuerdo al mismo autor, en el comportamiento orientado al desarrollo, se describe al líder como aquel que valora la experimentación, que busca nuevas ideas y que genera e implementa el cambio dentro de las organizaciones. Podría decirse entonces, que estos líderes son los propulsores, del mejoramiento continuo y de la innovación en los procesos.

Estos enfoques conductuales explican de forma sencilla las diferentes maneras de clasificar la conducta de los líderes. En concordancia con las diferentes conceptualizaciones puede señalarse que las conductas capaces de influenciar con mayor fuerza y efectividad sobre los colaboradores y por consiguiente ejercer un liderazgo más efectivo, son aquellas que están orientadas a los empleados y cuya prioridad son sus valores y sentimientos.

2.2.1.7.- Valores Inherentes.

En otro orden de ideas, se encuentran los valores inherentes a los líderes. Estos son los conectores que van a permitir mantener unidos a los líderes y a sus colaboradores y, estos a su vez se identificarán plenamente con la organización.

En este sentido, Bateman y Snell, (2014) afirman que los valores son los que alinean a las personas, los comprometen para alcanzar las metas comunes; siendo el único fenómeno capaz de moverse a través de un grupo de tal manera que los dejan alineados. Clasifican los valores en tres ramas fundamentales; los valores éticos, los sensitivos y los rentables. Mediante estas tres actividades, la organización está en capacidad de otorgarles a sus empleados un ambiente de trabajo placentero para el desarrollo eficaz y efectivo de sus actividades.

Para Stoner, Freeman, y Gilbert (2016), valores como la ética y la responsabilidad social, se conceptualizan dentro de la calidad de las relaciones a través del tiempo. En este sentido, el autor afirma que las empresas y los líderes que no toman en cuenta las cuestiones de orden moral, están aceptando que no tienen interés en ello y mucho menos en mejorar la relación. Vale la pena destacar, que en ocasiones un comportamiento carente de ética pudiera dar resultado a corto plazo, sin embargo. Esta pudiera ser la causa de problemas o fracaso a largo plazo; podría decirse entonces que los valores son un líder implícito dentro de una organización. Sin priorizar estos no podrían alcanzarse los objetivos ni lograr las metas comunes.

A continuación se hace referencia a las principales características de los valores, estas características tienen influencia sobre el desarrollo conductual de los líderes.

- El Valer: son valiosos por el impacto que causan en la vida del ser humano y en la sociedad.

- Objetividad: los valores son objetivo, no dependen de las preferencias individuales, mantienen su forma de realidad, más allá de toda apreciación y valoración.

- Polaridad: todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor (bondad y maldad).

- Cualidad: los valores son totalmente independientes de la cantidad, no pueden establecerse relaciones cuantitativas; lo característico de los valores es la cualidad pura.

- Jerarquía: la clasificación habitual de los valores lógicos, los éticos y los estéticos. Los valores se organizan en una jerarquía cuyo grado inferior comprende los valores de lo agradable y lo desagradable y cuyos grados superiores son de mayor a menor.

- Durabilidad: los valores se reflejan en el curso de vida; hay valores que son más permanentes en el tiempo que otro (placer y verdad).

- Integridad: cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.

- Flexibilidad: los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.

- Satisfacción: los valores generan satisfacción en las personas que los practican.

- Trascendencia: los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.

- Dinamismo: los valores se transforman con las épocas.

- Aplicabilidad: los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida, en acciones prácticas y reflejan los principios valorativos de las personas.

- Complejidad: los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

En el mismo orden de ideas, se presenta la clasificación de los valores inherentes.

a. Valores Éticos.

Con relación a las ideas expuestas, (Hurtado, 2013) clasifica los valores éticos en cuatro premisas como lo son: el manejo de los negocios con equidad e integridad, dar a los empleados un trato justo y equitativo, dar a los accionistas información completa y exacta, y por último proveer de liderazgo y practicar los valores en la comunidad. En este sentido, el autor señala dentro de los valores éticos a la confiabilidad, eficiencia, flexibilidad, personalidad y verdad entre otros.

b. Valores Sensitivos

Álvarez (2011) define estos valores como la capacidad de identificar las expectativas de los clientes y cumplir con los compromisos en forma oportuna, mostrando además respeto para con todos los empleados y sus ideas, fomentando así la participación de los empleados en el servicio de la comunidad. En este sentido, el autor agrupa dentro de estos valores el compromiso, la creatividad, la emoción, la influencia y el reconocimiento, entre otros.

c. Rentable

Siguiendo al autor, dentro de estos valores se incluyen aquellos capaces de suministrar a los clientes productos tecnológicamente superiores y de costo eficiente, aquellos que estimulan la iniciativa personal y la oportunidad para los empleados, aquellos que producen una resituación razonable sobre la inversión de los accionistas y aquellos que logran aportes que fortalecen la comunidad. El autor señala dentro de este grupo los siguientes; apoyo comunal, éxito, fortaleza, orden, realización y resolución, entre otros.

En resumen, el empleo de estos tipos de valores, va a permitir fijar un lineamiento que defina el estilo de liderazgo que se persigue en este estudio. Los valores dejan entrever las cualidades positivas existentes en un líder, mismas que

permiten influir efectivamente sobre los colaboradores con el fin de llegar a las metas comunes.

2.2.2.- Definición de Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo varían de acuerdo al autor que toma en consideración aspectos del líder para aportar su punto de vista, según Max Weber (citado por Robbins, 2013) el éxito del liderazgo se logra ajustando el liderazgo al grupo de colaboradores, y aporta tres tipos básicos de líder: el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal. Del mismo modo, Stonner, Freedman y Gilbert (2016) suma tipos de estilos de liderazgo como Richard Daft y Daniel Goleman (ambos autores citados por Stonner, Freedman y Gilbert, 2016). Es por ello que para el presente estudio se toman en cuenta los siguientes tipos de estilos de liderazgo que se ajustan a los requerimientos de la organización Banco del Pacífico:

2.2.2.1.- Situacional.

Contó (2014) afirma que el liderazgo resulta fuertemente afectado por la situación de la que surge y en la que opera el líder. Este enfoque reconoce que existe una interrelación entre el grupo y el líder. Además, respalda la teoría del seguidor, reafirma que las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen los medios para lograr sus metas.

Robbins (2013) afirma que el liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores. De acuerdo a lo expuesto, puede afirmarse que ambos autores toman en cuenta a los colaboradores o seguidores para esta teoría del liderazgo, y la disposición de estos para seguir al líder.

2.2.2.2.- Directivo.

Koontz (2014) define el estilo directivo o gerencial en función de la importancia de que el administrador o líder se preocupe tanto por la producción como por las personas. Este estilo, según Robbins (2013) conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o de gran tensión que cuando son estructuradas y bien definidas.

2.2.2.3.- Participativo.

Koontz (2014) afirma que este tipo de líder consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones opuestas y fomenta la participación de los mismos. En este sentido, Robbins (2015) indica que este tipo de líder, proporciona un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en situaciones diferentes.

2.2.2.4.- Orientado al Logro.

Koontz (2014) el autor indica que este estilo de liderazgo incluye el establecer metas que representen desafíos, incremente el nivel de desempeño y tener la seguridad de que los subordinados alcanzaran metas más elevadas. En este orden de ideas, Robbins (2015) establece como primordial tarea de este estilo de liderazgo, la ayuda a sus seguidores, proporcionando las instrucciones necesarias para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos globales de la organización.

2.2.2.5.- De Apoyo.

Koontz (2014) y Robbins (2015), coinciden en describir a este tipo de líder como aquel que establece una relación de consideración con sus subordinados, toma en cuenta sus necesidades, muestra preocupación por su bienestar y crea un clima organizacional agradable para su desempeño.

2.2.2.6.- Autocrático

Koontz (2014) afirma, que según el uso de autoridad, uno de los estilos más importantes es el autocrático, se caracteriza porque impone y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos.

Tomando en cuenta las apreciaciones de Münch Galindo (2016) este tipo de líder está investido de la autoridad que tiene dentro de la organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para realizar aquellas tareas que el mismo considera apropiadas para el logro de objetivos del grupo. Para ampliar el conocimiento al respecto de este tipo de líder, se tomó en consideración la apreciación de Bateman y Snell (2011), los cuales argumentan que este tipo de líder toma decisiones y luego las anuncia al grupo. Cabe destacar, que el líder autocrático se antepone a la tarea y ejecución donde los subordinados son simples seguidores que cumplen u obedecen a un superior y por lo tanto toma una decisión unilateral.

2.2.2.7.- Democrático

Koontz (2014) indica que este estilo se asemeja con el participativo, alienta la participación de sus colaboradores con respecto a las acciones y decisiones probables. Al respecto Bateman y Snell (2001), opinan que es una forma de liderazgo en el cual el líder solicita información a los subordinados. De acuerdo a las ideas expuestas, en este estilo las personas o seguidores son tomados en cuenta, existiendo una toma de decisiones bilateral.

2.2.2.8.- Transaccional.

Stoner (2014) considera que estos líderes determinan que deben hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, clasificando los requisitos y ayudando a los mismos a tener confianza en que pueden alcanzar los objetivos. A este respecto Koontz (2014) sugiere como la principal función de este tipo de líder el clasificar y fijar metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para lograrlas y eliminar los obstáculos. En este sentido, Robbins (2013) expone que los líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar.

2.2.2.9.- Transformacional

Robbins (2011) expone que este tipo de liderazgo puede conceptualizarse, como aquel capaz de inspirar a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, siendo capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre los mismos. En este sentido Stoner (2014) afirma que estos líderes gracias a su visión y energía personal son fuente de inspiración para sus seguidores y tienen gran impacto en sus organizaciones.

Es importante destacar que el liderazgo transaccional y el transformacional no deben ser considerados como métodos opuestos de hacer las cosas. Según el autor, el liderazgo transformacional se construye en base al transaccional, incita un esfuerzo y un desempeño que va más allá de lo que hubiera ocurrido con el planteamiento transaccional solo. En el mismo orden de ideas, el liderazgo transformacional está influenciado por el carismático. Sin embargo, este es mucho más que carisma. El líder puramente carismático quiere que sus seguidores adopten su visión de mundo y no pasa de ahí; el líder transformacional tratara de infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no solo las opiniones establecidas sino incluso las establecidas por el mismo.

2.2.2.10.- Liberal (Laissez-Faire).

Para Bateman y Snell (2014), este tipo de líder se basa en una filosofía de liderazgo caracterizada “por la ausencia de decisiones”. Asimismo, Hernández (2016) afirma, que este líder genera una visión colectiva y permite hacer a sus colaboradores, siempre y cuando se enriquezca el cumplimiento de objetivos. De acuerdo a estas ideas, este líder se caracteriza por hacer uso reducido de su poder (en caso de usarlo), éste les concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus actividades y lograr tomas de decisiones en el logro de las metas planteadas.

2.2.2.11.- El Empowerment

Brunet (2009) indica, que este estilo consiste en una influencia mutua en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida; por el empowerment, un subordinado asume mayores responsabilidades y autoridad mediante la formación, la confianza y el apoyo emocional. En síntesis, es un aprendizaje recíproco basado en autoridad y responsabilidad compartida para el logro de los objetivos.

2.2.3.- Teorías del liderazgo.

De acuerdo a García-Solarte (2015) las teorías del liderazgo en un principio tomaron como referencia los rasgos o características del líder, sin embargo estudios como los realizados por estos autores, los rasgos pueden ser considerados parte de una misma fuente: el líder, estas teorías se consideran en el presente estudio, tal como la mencionan pero se realizó una comparación entre lo aportado por ellos y otros autores de la manera siguiente:

2.2.3.1.- Teoría de las características.

Está centrada en las características individuales de los líderes, es decir, busca determinar aquellas cualidades innatas que comparten los grandes líderes. Dicha teoría se conceptualizó con la finalidad de identificar una serie de características que diferenciará a los líderes de sus seguidores y los eficaces de los no eficaces. Para Bateman y Snell (2014) el enfoque de las características es una perspectiva del liderazgo que se centra en los líderes individuales e intenta determinar las características personales que comparten los grandes líderes. Así mismo Robbins (2013) afirma que esta teoría busca las características de la personalidad, tanto social, físicas como intelectuales, estableciendo así las diferencias entre los líderes y sus seguidores, sin embargo esta teoría no ha probado ser la mejor para explicar el liderazgo, lo que lleva al autor a concluir “que algunas características incrementan la posibilidad de triunfar como líder pero ninguna de estas características garantizan el éxito”.

2.2.3.2.- Teoría de los rasgos según Bateman y Snell

Esta teoría se enfoca en la existencia de una personalidad de liderazgo y que los líderes nacen, no se hacen. Es decir no toma en cuenta las circunstancias, se centra en que la capacidad depende de los rasgos y no de las situaciones. Para los autores, ningún rasgo asegura el éxito en el liderazgo, sin embargo existen características que son útiles potencialmente y se describen a continuación:

- a) **Empuje:** Se refiere a un conjunto de características que reflejan un nivel de esfuerzo elevado. Incluye grandes necesidades de logro, esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad e iniciativa.
- b) **Motivación de liderazgo:** Los grandes líderes no solo tienen empuje; quieren dirigir. Es decir, ser el guía no el guiado, el que ordena y no el ordenado.

- c) **Integridad:** Es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, aparte de ser características deseables por sí mismas, son especialmente importantes para los líderes porque inspiran confianza en los demás.
- d) **Confianza en uno mismo:** Permite al líder superar obstáculos, tomar decisiones, a pesar de las incertidumbres, e infundir confianza en otros, ya que el rol de liderazgo es desafiante y los reveses son inevitables.
- e) **Conocimiento del negocio:** Los líderes efectivos tienen un grado elevado de conocimiento acerca de las industrias, compañías y cuestiones técnicas.

Finalmente, hay una habilidad personal que puede ser la más importante: la capacidad para percibir las necesidades y metas de los demás y para adaptar en consecuencia el enfoque del liderazgo propio. Según los autores, liderazgo significa ser capaz de conocer a los demás, evaluar la situación y seleccionar o cambiar el comportamiento para responder con mayor efectividad a las exigencias de las circunstancias. Esta cualidad es la clave de los enfoques situacionales.

2.2.3.3.- Teoría del comportamiento

Álvarez (2012) afirman que la teoría del comportamiento del liderazgo tratan de explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces, o bien, de definir la naturaleza de su labor. Para Batet (2014), este enfoque se ocupa de lo que hacen los líderes no de las características personales que pudieran reunir. En este sentido Bateman y Snell (2014) hacen referencia a dos (2) tipos de comportamientos.

En primer lugar, el desempeño de tarea definida por estos autores como las acciones que se deben tomar para garantizar que el grupo de trabajo u organización alcance sus metas. Y en segundo lugar comportamiento de mantenimiento grupal, definido como las acciones que se deben tomar para satisfacer a los miembros del grupo, desarrollar y mantener relaciones

armoniosas de trabajo y preservar la estabilidad del grupo. Una de las características que diferencia a esta teoría de la de los rasgos, es que las conductas o comportamientos a diferencia de los rasgos se pueden aprender, por consiguiente las personas que aprenden conductas propias del liderazgo pueden dirigir mejor.

2.2.3.4.- Teoría de la contingencia

Benavides (2004), indica que este enfoque supone que el buen liderazgo es una función de la interacción de la persona, su conducta y la situación. En este orden de ideas puede decirse, que este enfoque plantea el liderazgo como una relación de poder y la influencia que tenga el líder sobre sus seguidores. Esta teoría describe cuatro (4) modelos, los cuales se describen de la siguiente manera:

2.2.3.4.1.- El modelo de Fiedler (1960)

Robbins & De Cenzo, (2011) indican que este modelo se basa en “la teoría de que los grupos eficaces dependen del ajuste adecuado entre el estilo del líder para interactuar con los subordinados y la medida en la cual la situación da el control y la influencia del líder. Dicho modelo se centra en la premisa que cierto estilo de liderazgo será más efectivo en situaciones diferentes. La clave es definir esos estilos de liderazgo y luego identificar las combinaciones adecuadas de estilo y situación.

Senlle (2012), plantea que la teoría de Fiedler se ocupa del control situacional, que se refiere a la cantidad de poder e influencia que el líder ejerce sobre los subordinados. Los estudios de éste determinaron que una característica del líder y tres de la situación son las que determinan la efectividad del liderazgo. La característica del líder, la denominó estructura motivacional, para ello

desarrolló el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido, que tiene como propósito medir una característica del líder no del subordinado.

Fiedler (citado por Senlle, 2012) demostró que el grado en que pueden influir las acciones del dirigente condicionan, de manera predecible, las conductas del subordinado. Este control situacional comprende tres características: primero las relaciones líder-miembro la cual engloba el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados y líderes se manifiestan. Segunda, la estructura de la teoría, ésta implica el grado de especificidad de las tareas del subordinado. Por último, el poder de posición; el ejercicio del poder deriva de la posición que ocupa el líder en la estructura formal de la organización; incluye la facultad de otorgar recompensas e imponer castigos.

En la actualidad esta teoría es de poco interés, sin embargo este modelo prioriza sobre la importancia de hallar una medida entre la situación y el estilo del líder.

2.2.3.4.2.- Teoría de liderazgo situacional

De acuerdo a Hersey y Blanchard (citados por Chiavenato, 2014) este modelo afirma que el factor más importante que influye en la selección del estilo del líder es el nivel de desarrollo (madurez) de los subordinados. El nivel de desarrollo es la combinación específica en cuanto a tareas de la competencia para tareas y la motivación para el rendimiento (compromiso) del empleado. En el mismo orden de ideas, puede afirmarse que el estilo de liderazgo eficaz varía de acuerdo con la “disposición” de los subordinados para alcanzar las metas, es decir, los líderes exitosos son quienes cultivan la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus subalternos.

2.2.3.4.3.- Teoría del camino-meta.

Davis y Newstrom (2012) indican que en esta teoría la tarea del líder es usar la estructura, el apoyo y las recompensas para crear un ambiente laboral que ayude a los empleados en el logro de los objetivos de la organización. Por su parte Hampton (2014) afirma que la eficacia del líder depende de cuánto ayuden sus interacciones con los subordinados para que comprendan lo que necesita hacerse, se sientan motivados para hacerlo y en realidad lo hagan. El líder, tiene éxito si esclarece las metas aumenta los premios de los subordinados que las alcanzan y facilita el camino que conducen a ellas.

En este sentido Bateman y Snell (2014) plantean dos (2) factores situaciones claves en la teoría camino-meta son:

- 1) Características personales de los seguidores y
- 2) Presiones ambientales y exigencias a las que tienen que enfrentarse los seguidores para lograr sus metas de trabajo. Estos factores determinan que estilos de liderazgo son más apropiados.

Los cuatro estilos de liderazgo pertinentes son:

- a) Directivo: Una forma de manejo de desempeño orientado a la tarea.
- b) De apoyo: Un forma de comportamiento del mantenimiento grupal-orientado.
- c) Participativo: Una forma de permitir que los subordinados participen en las decisiones.
- d) Orientado al logro o comportamiento: Una forma que comprende establecer metas difíciles y recompensa al buen desempeño.

Para Benavides (2012) el subordinado también tiene características, estas incluyen:

a) El locus de control, que es el grado al que los subordinados perciben que pueden controlar las recompensas en sus vidas.

b) La capacidad auto percibida; que es el grado al que el subordinado se percibe así mismo como capaz de cumplir apropiadamente las tareas.

2.2.3.4.4.- Teoría intercambio líder-miembro

Según Chiavenato (2015) esta teoría se centra en la relación especial que establecen los líderes con un pequeño grupo de subordinados, los cuales son de confianza, obtienen atención por parte del líder, y le son otorgados mayores privilegios, a este grupo se le da el nombre de interno; mientras que al grupo externo se les da menos confianza y tiempo por parte del líder y por ende menos privilegios. La teoría enfatiza que los subordinados con el estudio de grupo interno tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

2.2.4.- Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960 (citado por Newstom, 2011), es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. (Hurtado, 2013) Manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El clima organizacional de acuerdo con (Hampton, 2013) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa. Para Dessler (2009) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización.

Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción. Existe un tercer enfoque que es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Chiavenato, 2015).

Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, Dessler (2009) sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo.

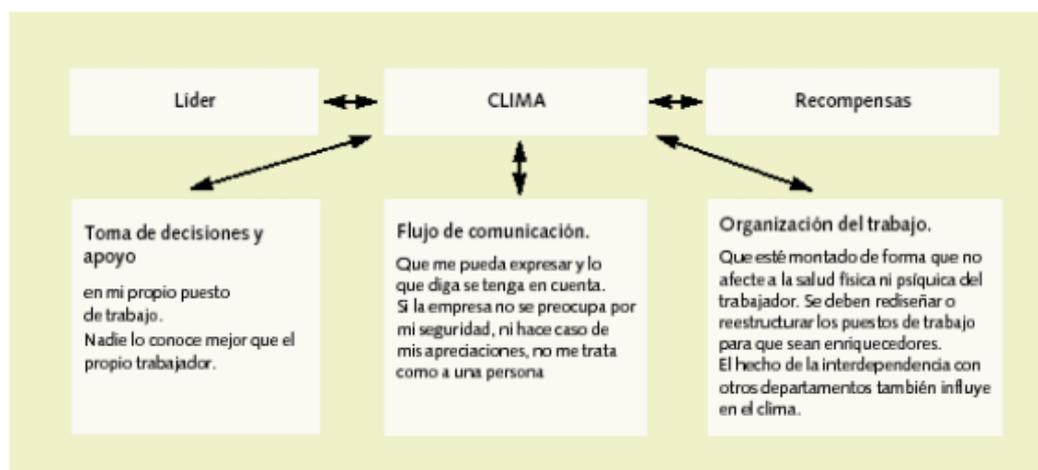
El clima de una organización se deriva originalmente de la filosofía y metas u objetivos de la organización. Las personas traen sus propios intereses económicos, sociales y personales los cuales expresan ya sea de manera individual o grupal. Todos estos intereses integran un sistema social de trabajo. Para (Álvarez, 2011) dentro de la gestión del área de Recursos Humanos, está el fortalecer el clima laboral de una forma en la que el colaborador perteneciente a esta institución se sienta motivado de estar dentro de ella y así cumplirá sus objetivos de manera eficiente, cabe indicar que también la gestión del líder es indispensable en esta gestión ya que el área de Recursos Humanos debe desde el momento de la selección diferenciar los tipos de liderazgo de cada aspirante a

las jefaturas para así no causar un mal clima laboral, ya que el carácter y temperamento de una persona rigen su actuar.

Mucha de la gestión de Recursos Humanos puede lograr empleados comprometidos con un buen clima laboral, haciéndolos sentir que pertenecen a una institución la cual se preocupa por ellos, los capacita y está interesada en su crecimiento profesional. Así se tiene que (Álvarez, 2011), indica que las características del sistema organizacional general un determinado clima laboral. Este influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, rotación, adaptación, etc. (Kleiman, 2012)

Así, se determina que también un factor que influye en el clima laboral es la relación de las personas que conviven diariamente en el ambiente laboral. En una Institución hay empleados con diferentes habilidades y característica, muchas veces esto influye directamente al clima laboral que si la relación entre los compañeros de trabajo no es buena, esto influirá en su desempeño y en el trabajo en equipo. A continuación se expresa en la siguiente figura lo que influye en el clima laboral.

Figura 1. Variables del Clima Laboral



Fuente: García (2013)

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este es un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la Organización. (Álvarez, 2011)

Por otra parte se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Sin embargo estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. (Robbins & De Cenzo, Fundamentos de Administración, 2011)

2.3.- Posición Teórica de la Autora

De acuerdo a la presente investigación, autora asume que tanto la teoría organizacional sobre liderazgo, así como sobre el clima organizacional se corresponde con la corriente tradicional de la administración como ciencia. Por ende, se constituye en los autores citados especialmente (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) (Dessler, 2009) y (Chiavenato, 2015)

2.4.- Marco Contextual Banco del Pacífico S.A.

El Banco del Pacífico fue fundado el 10 de abril de 1972 por Marcel J. Laniado de Wind, quien había estudiado Agronomía en el prestigioso Instituto Zamorano, en Honduras. Él también estuvo al mando de la Sociedad Agrícola Los Álamos y fue uno de los fundadores del Banco de Machala. Posteriormente, el ejecutivo se desempeñó como Ministro de Agricultura durante el período presidencial de León Febres Cordero.

El banco abrió sus puertas con un capital de 40 millones de sucres, aportado por 447 accionistas de Guayaquil, Quito, Cuenca, Machala, Manta y Babahoyo. En aquel momento, la institución tenía 43 empleados. En 2010 cuenta con 1790, los cuales están distribuidos en más de 120 oficinas. Con su particular filosofía de brindar mayor acceso al crédito a todos los sectores de la economía, incluidos artesanos y microempresarios y convertirse en catalizador del desarrollo del país, el Pacífico revolucionó el sistema financiero desde el comienzo.

Actualmente, el Banco del Pacífico persigue agilizar las transacciones pero, al mismo tiempo, ofrecer soluciones crediticias y de servicio a sus clientes. Todo dentro de un esquema de eficiencia y rentabilidad. En el mediano plazo, el banco tiene planes para incursionar en nuevos segmentos, como el microcrédito, en sus rangos altos. Además busca aumentar y reforzar los canales de distribución, mediante la implementación de una nueva red de puntos de atención en establecimientos comerciales y una importante penetración en los segmentos de la población que aún no tienen acceso a la banca, a través de medios electrónicos. (Banco del Pacífico, 2016)

CAPÍTULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- Enfoque, Diseño y Tipo de Investigación

El enfoque de investigación en este proyecto como indican Hernández, Fernández, & Baptista (2014) puede ser de dos formas: cualitativo o cuantitativo, que agrega Arias (2015) presenta también un tercer enfoque: el mixto, que combina ambas características. El enfoque determina el proceso sistemático, disciplinado, controlado y relacionado a los métodos de investigación; por lo tanto, en este informe se presenta un estudio con enfoque mixto que presente elementos cualitativos que a su vez se llevan a una serie de indicadores de medición para generar resultados cuantitativos que además sustentan y justifican la propuesta que se presenta en el último capítulo.

De igual forma, el diseño de investigación indica Balestrini (2010) es una planificación sintetizada de lo que se va a realizar para el logro de los objetivos de investigación, del mismo modo puede ser: según el propósito del estudio en experimentales u observacionales; según la cronología de las observaciones, en prospectivo o retrospectivos; según el número de mediciones, en longitudinales y transversales. Douglas (2013) indica que la diferencia entre prospectivos y retrospectivos es que el tiempo del primero es el presente y retrospectivos, es una observación de lo que ya ha sucedido, del mismo modo, longitudinal es cuando se toma en consideración un período de tiempo prolongado, pero el transversal es sólo un retrato de un momento específico; en cuanto al experimental es cuando se utiliza una simulación para observar resultados y observacionales se trata de una visión de lo que ocurre en el campo real. Se puede decir que este estudio es de diseño no experimental, retrospectivo y transversal.

En cuanto al tipo de investigación, los autores describen también diversas formas de clasificación de tipos de investigación. En cuanto a esto se tomará en cuenta lo que especifica Arias (2015) que determina que de acuerdo a la

profundidad de la observación se puede clasificar en histórica, documental, descriptiva, explicativa o analítica. En este sentido, la presente investigación se considera descriptiva. Finalmente, se puede indicar que esta investigación tiene un enfoque mixto, de diseño no experimental, retrospectivo y transversal y de tipo descriptiva.

3.2.- Métodos

Los métodos de investigación científica pueden ser teóricos o empíricos, no se separan pero es necesario describirlos de manera separada para hacer más viable su comprensión y su exposición de la manera siguiente:

3.2.1.- Métodos Teóricos

El método como indican Hernández, Fernández, & Baptista (2014) puede ser: análisis, síntesis, inducción, deducción, análisis histórico, análisis lógico, abstracción o modelación. En tal sentido, se emplean en esta investigación el hipotético-deductivo que utiliza una premisa para llegar a una conclusión, de igual forma el análisis lógico de los fenómenos observados como lo es el comportamiento organizacional en cuanto al liderazgo.

3.2.2- Métodos Empíricos

Con respecto a los métodos empíricos, se emplean para generar respuestas sobre fenómenos observados y ayudan a generar teorías que pueden llevarse a la praxis para generar propuestas tangibles y verificables. En este sentido, tal como afirma Báez & Pérez (2012) la observación científica configura un método empírico que se utiliza en este tipo de investigaciones, por ende, al aplicarse, se debe configurar una serie de técnicas que permitan recopilar la información necesaria para generar las conclusiones conforme a la hipótesis y las preguntas de investigación. Es por ello que se emplea la observación científica con el

método de la encuesta como forma de recopilar información a través de cuestionarios de preguntas cerradas.

3.3.- Población y Muestra

La población o universo de estudio tal como indica Viles, (2011) es el conjunto de objetos o sujetos que serán observados a través de una investigación científica, estos elementos deben ser homogéneos para poder ser considerados parte de una población específica. En cuanto a la muestra, es una parte de la población que se toma para ser estudiada, conforme a lo viable de la investigación se puede indicar si es una muestra tomada a través de un método de estadística probabilística en cuanto al empleo de una fórmula de muestreo; pero cuando se trata de una población manejable, se considerará un censo, en el cual la muestra es igual a la población.

En este caso específico, se realizará un censo de toda la población, por ende los trabajadores del área de medios tecnológicos del Banco del Pacífico, S.A. en la ciudad de Guayaquil, en tal sentido, se constituyen en un grupo de 159 colaboradores y 31 líderes o supervisores, todos bajo la supervisión del Gerente de Medios Tecnológicos.

Tabla 1. Descriptivo de Colaboradores: La Muestra

| No. | COLABORADOR | CARGO |
|-----|------------------------------------|-----------|
| 1 | ACOSTA YANQUE ALBERTO RICARDO | Ejecutivo |
| 2 | ACURIA CAGUA CARLOS GEOVANNY | Ejecutivo |
| 3 | AGUILAR JARAMILLO ELSA VIRGINIA | Ejecutivo |
| 4 | AGUILERA ESPINOSA JUAN CARLOS | Ejecutivo |
| 5 | AGUINAGA SANTOS JESSICA LORENA | Ejecutivo |
| 6 | AGUIRRE ESPINOSA BORIS ANDRES | Ejecutivo |
| 7 | AGURTO COELLO LEONARDO FRANCISCO | Ejecutivo |
| 8 | ALAVA CARPIO BYRON VLADIMIR | Ejecutivo |
| 9 | ALCIVAR GONZALEZ JOSE ANTONIO | Ejecutivo |
| 10 | ALCIVAR MERINO AUGUSTO EDULFO | Ejecutivo |
| 11 | ALMEIDA CABRERA PABLO EDUARDO | Ejecutivo |
| 12 | ALVAREZ RUILOVA JUAN CARLOS | Ejecutivo |
| 13 | APOLINARIO VASQUEZ COLOMBIA MILENA | Ejecutivo |
| 14 | ARROYAVE PANTALEON CARLOS ALFREDO | Ejecutivo |
| 15 | ASENCIO SANTOS REYNA ELEODORA | Ejecutivo |
| 16 | ASQUI YANEZ GUSTAVO MISAEL | Ejecutivo |
| 17 | AVILES CHAVEZ ROSA AZUCENA | Ejecutivo |
| 18 | BACILIO GRANADOS JIMMY ANDRES | Ejecutivo |
| 19 | BAQUE GUTIERREZ EDWIN XAVIER | Ejecutivo |
| 20 | BARRERA LANDIRES GREGORY JESUS | Ejecutivo |
| 21 | BORJA CHAVES DANILO TOMAS | Ejecutivo |
| 22 | BUCAY LEMA EDWIN GEOVANNY | Ejecutivo |
| 23 | CAICEDO ABRIL BOLIVAR ANTONIO | Ejecutivo |
| 24 | CALDERON PAZMIÑO CARLOS LUIS | Ejecutivo |
| 25 | CALLEJAS PIZANAN LIA VANESSA | Ejecutivo |
| 26 | CARDENAS MERCHAN ELENA MARGARITA | Ejecutivo |
| 27 | CASANOVA ROSADO DORIS ELIZABETH | Ejecutivo |
| 28 | CASTILLO CASTILLO LINDA JOHANNA | Ejecutivo |
| 29 | CASTRO PANCHANA JAIME ROBERTO | Ejecutivo |
| 30 | CEDEÑO REYES STALIN FERNANDO | Ejecutivo |
| 31 | CEDILLO CARRILLO JAMIE MIOSSOTIZ | Ejecutivo |
| 32 | CEVALLOS CEDEÑO VICENTE ALEXANDER | Ejecutivo |
| 33 | CEVALLOS GUERRERO ROBERT JAVIER | Ejecutivo |
| 34 | COLLAZO PAZMIÑO BYRON GLENN | Ejecutivo |
| 35 | COPO MATAMOROS PEDRO JESUS | Ejecutivo |
| 36 | CORDOVA VERA JENNIFER KARINA | Ejecutivo |
| 37 | CORTEZ BENITES VICENTE OSWALDO | Ejecutivo |
| 38 | CRESPO VIVAR ANA YADIRA | Ejecutivo |
| 39 | CRIOLLO JURADO WILSON WUILMER | Ejecutivo |
| 40 | CRUZ BONITO STEVEN ANDRES | Ejecutivo |
| 41 | CRUZ BORBOR JOSE MAULME | Ejecutivo |
| 42 | CUEVA GUERRON GUSTAVO ORLANDO | Ejecutivo |
| 43 | CURIPOMA QUEVEDO ANGEL PATRICIO | Ejecutivo |
| 44 | DEL PEZO MIELES ANDREA CAROLINA | Ejecutivo |
| 45 | DEMERA VELOZ GISELLA ELIZABETH | Ejecutivo |
| 46 | ERAZO ZAMBRANO JOHNNY EDUARDO | Ejecutivo |
| 47 | ESCOBAR ESTACIO ELEANA ELIZABETH | Ejecutivo |
| 48 | FARIAS ALEJANDRO IVONNE KARINA | Ejecutivo |
| 49 | FREIRE SILVA LEONARDO JUAN | Ejecutivo |
| 50 | GALEAS BORJA VLADIMIR EDUARDO | Ejecutivo |
| 51 | GAMBOA MOREIRA MARIA FERNANDA | Ejecutivo |
| 52 | GARATE SARMIENTO JOSE ANDRES | Ejecutivo |
| 53 | GARCIA FLOR AGUSTO ARTURO | Ejecutivo |
| 54 | GARCIA JARAMILLO KARLA ELIZABETH | Ejecutivo |
| 55 | GAVILANEZ NARANJO JOFFRE EDUARDO | Ejecutivo |
| 56 | GOMEZ BAQUE ROXANA MADELINE | Ejecutivo |

| | | |
|-----|----------------------------------------|-----------|
| 57 | GOMEZ GUTIERREZ ERIKA MARIA | Ejecutivo |
| 58 | GOMEZ HURTARES PAOLA JACQUELINE | Ejecutivo |
| 59 | GRANIZO PELAEZ MARIA LUISA | Ejecutivo |
| 60 | GUAMBO VELIZ MARIA CAROLA | Ejecutivo |
| 61 | GUTIERREZ GONZALEZ VANESSA LORENA | Ejecutivo |
| 62 | GUTIERREZ MOYANO JAIME FERNANDO | Ejecutivo |
| 63 | GUZMAN BARBERAN CHRYSYTIAN WASHINGTON | Ejecutivo |
| 64 | GUZMAN BARBERAN PABLO PATRICIO | Ejecutivo |
| 65 | HERNANDEZ GARCIA DALTON GONZALO | Ejecutivo |
| 66 | HERNANDEZ PEREZ MELANIA INDIRA | Ejecutivo |
| 67 | HIDALGO PACHECO MARIO ISAAC | Ejecutivo |
| 68 | HOLGUIN CUESTA ALICIA BEATRIZ | Ejecutivo |
| 69 | HOLGUIN PEÑAFIEL JOHANNA JULIA | Ejecutivo |
| 70 | INTRIAGO CEDEÑO DIEGO BERNARDO | Ejecutivo |
| 71 | IZQUIERDO YEPEZ VANESSA JOHANNA | Ejecutivo |
| 72 | LARA AYALA ERIKA DEL ROCIO | Ejecutivo |
| 73 | LEMON HERRERA GABRIELA ANDREA | Ejecutivo |
| 74 | LEON MEDINA BETSY LISSETTE | Ejecutivo |
| 75 | LLERENA PISCO MARCOS EMILIO | Ejecutivo |
| 76 | LOAYZA PALACIOS TYRONE JEFFERSON | Ejecutivo |
| 77 | LOPEZ GERMAN MARIO ORLANDO | Ejecutivo |
| 78 | LOPEZ MESTANZA TANYA ROSANA | Ejecutivo |
| 79 | LOPEZ SANCHEZ OMAR FELIPE | Ejecutivo |
| 80 | LUZURIAGA AMADOR LUIS ALBERTO | Ejecutivo |
| 81 | MALDONADO GONZALES MARCO ANTONIO | Ejecutivo |
| 82 | MARCILLO SANCHEZ KARINA NARCISA | Ejecutivo |
| 83 | MARQUEZ FLORES NOLAN RAMON | Ejecutivo |
| 84 | MARTILLO CAMPOVERDE GUILLERMO JESUS | Ejecutivo |
| 85 | MEDRANO BARZOLA EVELYN MIREYA | Ejecutivo |
| 86 | MENDEZ ANDRADE WILLIAM GABRIEL | Ejecutivo |
| 87 | MENDOZA BRITO EDUARDO XAVIER | Ejecutivo |
| 88 | MENDOZA BURGOS EVELYN ALEXANDRA | Ejecutivo |
| 89 | MENDOZA QUIMI FRANKLIN IVAN | Ejecutivo |
| 90 | MIELES VALDEZ ISABEL CRISTINA | Ejecutivo |
| 91 | MIRANDA VASCONEZ GINO JOSE | Ejecutivo |
| 92 | MOINA CAMPOS LEONOR EDITH | Ejecutivo |
| 93 | MONTESDEOCA CHUSAN ADRIAN JOEL | Ejecutivo |
| 94 | MOREIRA NEIRA DIANA ESPERANZA | Ejecutivo |
| 95 | MORENO NIETO JULIO EDUARDO | Ejecutivo |
| 96 | MUÑOZ DELGADO WILLIAM STEVEN | Ejecutivo |
| 97 | MURILLO SALAS VERONICA PAOLA | Ejecutivo |
| 98 | NAZARENO MORA RONNY FABRICIO | Ejecutivo |
| 99 | NORIEGA DE LA CRUZ SARA JEANNETH | Ejecutivo |
| 100 | NORIEGA GARCIA MARIO MARCELO | Ejecutivo |
| 101 | NOVOA COX RAMIRO ANDRES | Ejecutivo |
| 102 | OREJUELA QUIÑONEZ ROGER ALFREDO | Ejecutivo |
| 103 | OROZCO LARA FAUSTO RAUL | Ejecutivo |
| 104 | ORRALA REY JOHN JAIRO | Ejecutivo |
| 105 | PARRA PROAÑO DARIO MARCELO | Ejecutivo |
| 106 | PEREZ PEREZ SERGIO HERNAN | Ejecutivo |
| 107 | PINCAY CEDEÑO GERARDO MARIO | Ejecutivo |
| 108 | PLAZA VARGAS DAVID STALIN | Ejecutivo |
| 109 | PORTILLA CASTILLO MARIO ALBERTO | Ejecutivo |
| 110 | POSLIGUA JULIO PEDRO PABLO | Ejecutivo |
| 111 | QUIMIS BAQUE WILLIAM EDMUNDO | Ejecutivo |
| 112 | QUINDE BANCHON CYNTHIA RAQUEL | Ejecutivo |
| 113 | QUINDE ORDOÑEZ VANESSA DE LAS MERCEDES | Ejecutivo |
| 114 | QUINTEROS MORAN JONATHAN ELVIN | Ejecutivo |
| 115 | QUIROZ MORALES MONICA ALEXANDRA | Ejecutivo |

| | | |
|-----|-----------------------------------|-----------|
| 116 | QUIZHPI ORDOÑEZ JUAN CARLOS | Ejecutivo |
| 117 | RAMIREZ AVILA WEBSTER ARTURO | Ejecutivo |
| 118 | RAMIREZ GRANDA ANDREA JANETH | Ejecutivo |
| 119 | RELICHE TRIANA LADDY CRISTHELL | Ejecutivo |
| 120 | RODRIGUEZ CRUZ MARLON OMAR | Ejecutivo |
| 121 | RODRIGUEZ LEGARDA JOSE LUIS | Ejecutivo |
| 122 | ROSALES BASANTES GIOMAYRA OFELIA | Ejecutivo |
| 123 | ROSALES CASTILLO VICTOR GUSTAVO | Ejecutivo |
| 124 | ROSALES RUIZ LUIS ANTONIO | Ejecutivo |
| 125 | RUBIO DIAZ CARLOS OSWALDO | Ejecutivo |
| 126 | SALAZAR PAREDES JORGE GIOVANNY | Ejecutivo |
| 127 | SANAICELA CRUZ LUIS NAPOLEON | Ejecutivo |
| 128 | SANCHEZ BURGOS CHRISTIAN HENRY | Ejecutivo |
| 129 | SCHNEIDER CUENCA JOSE BOLIVAR | Ejecutivo |
| 130 | SELLERS SARMIENTO IVETTE LORENA | Ejecutivo |
| 131 | SILVA CASTANEDA ELSA ALEXANDRA | Ejecutivo |
| 132 | SOLORZANO MIRANDA HOLGER DOUGLAS | Ejecutivo |
| 133 | SOTOMAYOR NAVARRO JOSE DANIEL | Ejecutivo |
| 134 | SUAREZ VITERI JOHNNY EDUARDO | Ejecutivo |
| 135 | TAPIA PERALTA CESAR FIDEL | Ejecutivo |
| 136 | TIPAN RAMOS ALFONSO ARTURO | Ejecutivo |
| 137 | TOLEDO VASCONCELLOS ALBERTO JOSE | Ejecutivo |
| 138 | TORO MACIAS OMAR FARID | Ejecutivo |
| 139 | TORRES ESPINEL JAIME JOSE | Ejecutivo |
| 140 | TUMBACO JARA CARLOS ARTURO | Ejecutivo |
| 141 | TUTILLO ARCENTALES ROSA MARLENE | Ejecutivo |
| 142 | URREA AGUILERA SARA MICHELLE | Ejecutivo |
| 143 | VALAREZO CONSTANTE JOFFRE ROGELIO | Ejecutivo |
| 144 | VALDEZ TOMALA FERNANDO ANTONIO | Ejecutivo |
| 145 | VALERO ARCE CARLOS ENRIQUE | Ejecutivo |
| 146 | VALVERDE PALMA NICOLE SAMANTHA | Ejecutivo |
| 147 | VALVERDE SPENCER GENARO ENRIQUE | Ejecutivo |
| 148 | VARGAS PALMA MARCO ANTONIO | Ejecutivo |
| 149 | VELASCO RUGEL JOSE RODOLFO | Ejecutivo |
| 150 | VELASQUEZ GUERRERO PAUL FERNANDO | Ejecutivo |
| 151 | VILLACIS VARGAS CRISTHIAN ANGEL | Ejecutivo |
| 152 | VILLAFUERTE YAGUAL PEDRO XAVIER | Ejecutivo |
| 153 | VILLAMAR SOLIS MIGUEL FERNANDO | Ejecutivo |
| 154 | VILLANUEVA LAVID ROLANDO GASTON | Ejecutivo |
| 155 | VISCARRA JARAMILLO JUAN CARLOS | Ejecutivo |
| 156 | YAMBAY AUCANSELA ROBERTO GABRIEL | Ejecutivo |
| 157 | YEPEZ PALADINES JUAN CARLOS | Ejecutivo |
| 158 | ZAMBRANO CRUZ PEDRO FERNANDO | Ejecutivo |
| 159 | ZAMBRANO MARTINEZ PAMELA SOLANGE | Ejecutivo |

Fuente: Elaborado por la Autora (2018)

Tabla 2. Descriptivo de Líderes: La Muestra

| No. | COLABORADOR | CARGO |
|-----|-----------------------------------------|------------|
| 1 | ALMEIDA AVILA WILSON EDUARDO | jefe |
| 2 | ASTUDILLO CORNEJO FANNY SORAYA | subgerente |
| 3 | BARBOZA GILCES ROKY FABIAN | Gerente |
| 4 | CARDENAS FARIAS KARINA CECIBEL | subgerente |
| 5 | CASTRO BUSTAMANTE MANUEL FRANCISCO | Supervisor |
| 6 | CHIRIBOGA ARAMBULO CARLOS LUIS | jefe |
| 7 | ERAZO MENDEZ MIOSOTIS IVON | jefe |
| 8 | FIGUEROA RAMIREZ RAFAEL FABRICIO | jefe |
| 9 | GALARZA GALARZA MANUEL RODDY | jefe |
| 10 | GAONA VASQUEZ KARINA VERONICA | jefe |
| 11 | GARCIA FAJARDO BOLIVAR CRISTOBAL | jefe |
| 12 | HINOSTROZA MOROCHO JACQUELINE DEL PILAR | jefe |
| 13 | JARA MARTINEZ SONIA VERONICA | jefe |
| 14 | MACIAS OLEAS ELVIS DANIEL | jefe |
| 15 | MALDONADO CABRERA ARMANDO DE JESUS | jefe |
| 16 | MARTINEZ FLORES JAVIER EDUARDO | subgerente |
| 17 | MAYORGA RAMOS MARIO RICARDO | jefe |
| 18 | MURILLO SALAS OLGA MARGARITA | jefe |
| 19 | PAZMIÑO RIVAS EDGAR EDUARDO | jefe |
| 20 | PEÑAFIEL TAPIA FRANCISCO MIGUEL | jefe |
| 21 | PEREZ MALDONADO JORGE ARTURO | subgerente |
| 22 | RIVERA GOMEZ RUBEN ERNESTO | jefe |
| 23 | RIVERO LUNA BRAULIO DANIEL | jefe |
| 24 | ROSADO BACILIO ENRIQUE JAVIER | jefe |
| 25 | SACOTO CASTRO MARIA EUGENIA | jefe |
| 26 | SALVATIERRA ESPINOZA ELVIS ISMAEL | jefe |
| 27 | TOALA LOPEZ DIANA PAOLA | jefe |
| 28 | TORRES MESTANZA LENIN PATRICIO | subgerente |
| 29 | VERA JIMENEZ JAVIER ANTONIO | jefe |
| 30 | VIZUETE MATUTE FREDDY RODRIGO | Jefe |
| 31 | ZAMBRANO INTRIAGO CHRISTIAN CESAR | jefe |

Fuente: Elaborado por la Autora (2018)

3.4.- Instrumento de Recolección de Información

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, existen distintos métodos para llevar a cabo esta tarea, el autor Balestrini (2010) indicó que la encuesta tiene tres fases de desarrollo: teórica, conceptual, metodológica y estadística, esta primera fase involucra un planteamiento de objetivos, hipótesis de investigación y la segunda fase, la selección de los sujetos a observar o fenómenos de estudio, luego la definición de las variables en una fase metodológica en la que se elige una técnica que puede ser a su vez estadística para generar resultados conforme a una observación científica.

El instrumento fundamental de la técnica de la encuesta se constituye en el cuestionario, que es un documento que recopila en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la investigación. Con el fin de realizar un cuestionario eficaz, se debe incluir dentro de su estructura preguntas o afirmaciones concretas, con un encabezado en el que se explique la forma de rellenar el documento, un diseño práctico y fácil de leer, utilizar letras cursivas en las explicaciones. Además se pueden incluir preguntas abiertas o cerradas de acuerdo a los detalles que se necesiten. En el presente estudio se elaboraron dos cuestionarios: un cuestionario "A" dirigido a los trabajadores del área de medios tecnológicos y un cuestionario "B" dirigido a los líderes; el primero con veinte ítems con escala de Lickert y el segundo con quince ítems con escala igual, con cinco respuestas posibles: siempre, casi siempre, a veces si a veces no, pocas veces y nunca, tal como se evidencia a continuación:

CUESTIONARIO A

Dirigido a Empleados del Área de Medios Tecnológicos

Buenos días, usted ha sido seleccionado al azar para conocer su opinión acerca de la actuación de sus supervisores, es importante que considere que no hay respuestas malas ni buenas, además que garantizamos que la información que suministre será absolutamente confidencial.

A continuación le serán leídas una serie de afirmaciones con las que usted estará de acuerdo o no, por lo tanto, las respuestas irán de la siguiente forma: (Marcar con una equis "X")

1) Siempre 2) Casi Siempre 3) A veces si a veces no 4) Pocas Veces 5) Nunca

Si está completamente de acuerdo o su respuesta es un SI absoluto, entonces su respuesta será SIEMPRE, en caso contrario sería NUNCA, las otras tres escalas es para medir aproximaciones a estos dos extremos de las escalas, con el fin de determinar su comportamiento.

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|
| 1"Mi jefe es una persona accesible" | | | | | |
| 2"Mi jefe comparte sus decisiones con sus Colaboradores y las discute" | | | | | |
| 3"Mi jefe esta presto a escuchar" | | | | | |
| 4"Mi jefe es participativo, rara vez se impone sin dar explicaciones" | | | | | |
| 5"Mi jefe es poco accesible" | | | | | |
| 6"Mi jefe cree tener la razón y no acepta que se equivoca" | | | | | |
| 7"La conducta de mi jefe me hace admirar su fortaleza" | | | | | |
| 8"Mi jefe no escucha" | | | | | |
| 9 "Es difícil llevarle la contraria al jefe" | | | | | |
| 10"Todos los Colaboradores de mi jefe nos sentimos parte de las decisiones, somos escuchados" | | | | | |
| 11"Para mi jefe el grupo es importante" | | | | | |
| 12"Mi jefe nos inspira confianza y respeto" | | | | | |
| 13 "A mi jefe no le importa lo que opinemos" | | | | | |
| 14 "Mi jefe es muy flexible en horarios y tareas" | | | | | |
| 15 "A mi jefe poco le importa el logro de metas" | | | | | |
| 16 "Mi jefe es un "compadre" para todos sus subalternos" | | | | | |
| 17 "El Clima de mi área es bueno con respecto al liderazgo de mi jefe" | | | | | |
| 18 "Mis compañeros y yo nos sentimos a gusto cuando trabajamos en equipo dirigidos por el jefe" | | | | | |
| 19 "No necesitamos la presencia del jefe para trabajar de manera coordinada" | | | | | |
| 20 "Trabajar en el área de medios tecnológicos es agradable" | | | | | |

Muchas Gracias por su colaboración...

CUESTIONARIO B

Dirigido a Líderes del Área de Medios Tecnológicos

Buenos días, usted ha sido seleccionado al azar para conocer su opinión acerca de la actuación de sus subalternos, es importante que considere que no hay respuestas malas ni buenas, además que garantizamos que la información

A continuación le serán leídas una serie de afirmaciones con las que usted estará de acuerdo o no, por lo tanto, las respuestas irán de la siguiente forma: (Marcar con una equis "X")

1) Siempre 2) Casi Siempre 3) A veces si a veces no 4) Pocas Veces 5) Nunca

Si está completamente de acuerdo o su respuesta es un SI absoluto, entonces su respuesta será SIEMPRE, en caso contrario sería NUNCA, las otras tres escalas es para medir aproximaciones a estos dos extremos de las escalas, con el fin de determinar su comportamiento.

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|
| 1" Mis Colaboradores son habilidosos en su trabajo " | | | | | |
| 2" Mis Colaboradores desconocen lo que tienen que hacer " | | | | | |
| 3" Mis Colaboradores hacen su trabajo con rapidez " | | | | | |
| 4" Mis Colaboradores son expertos en lo que hacen " | | | | | |
| 5" Mis Colaboradores son puntuales " | | | | | |
| 6" Mis Colaboradores son ordenados " | | | | | |
| 7" Mis Colaboradores son proactivos y aportan ideas " | | | | | |
| 8" A mis Colaboradores les importa mucho lo que hacen " | | | | | |
| 9 " Mis Colaboradores se relacionan perfectamente entre si " | | | | | |
| 10" Las relaciones entre el grupo y su supervisor son las mejores y más cordiales " | | | | | |
| 11" Para mis Colaboradores la limpieza y aseo personal son importantes " | | | | | |
| 12" Mis Colaboradores cuidan su imagen personal " | | | | | |
| 13 " Me siento a gusto con mi grupo de trabajo " | | | | | |
| 14 " Confío en mis colaboradores " | | | | | |
| 15 " El área de medios tecnológicos es eficiente gracias a su personal " | | | | | |

Muchas Gracias por su colaboración...

3.5.- Resultados

Tabla 3. Accesibilidad del Líder

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|-------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 1"Mi jefe es una persona accesible" | 18 | 49 | 31 | 51 | 10 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 1. Accesibilidad del Líder



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

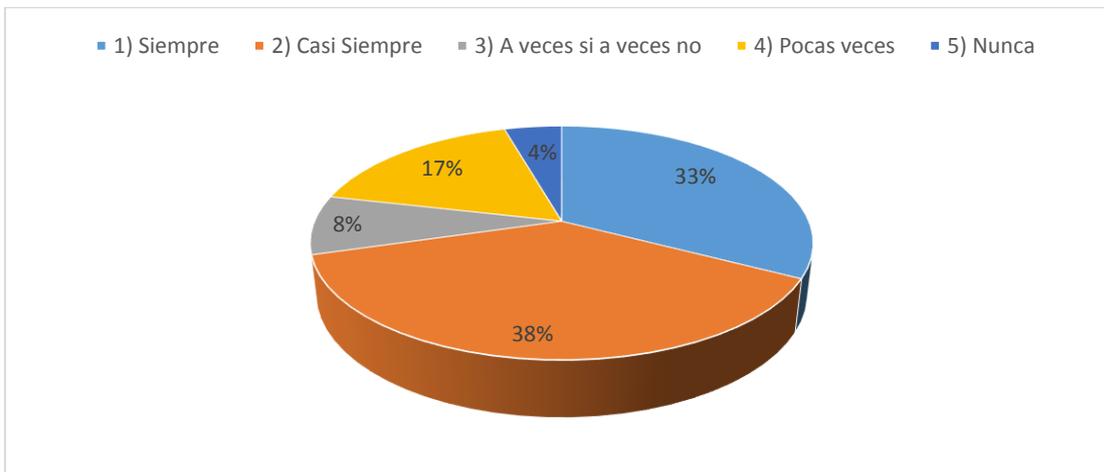
En relación a la accesibilidad del jefe se tiene que el 11% de los sujetos que respondieron el cuestionario indicaron que su jefe es accesible siempre, el 31% casi siempre, el 20% a veces, el 32% pocas veces y el 6% nunca.

Tabla 4. Decisiones Compartidas

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 2“Mi jefe comparte sus decisiones con sus Colaboradores y las discute” | 52 | 60 | 13 | 27 | 7 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 2. Decisiones Compartidas



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

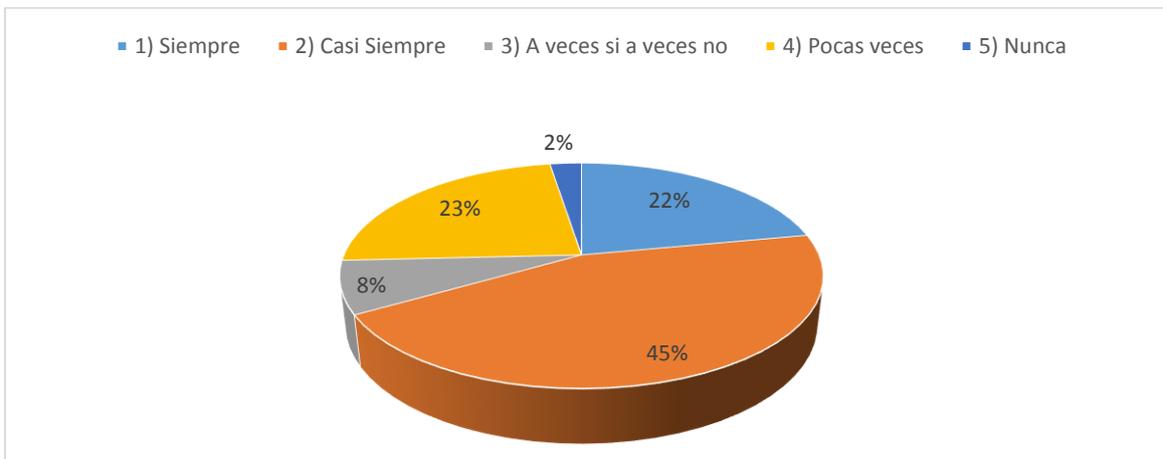
Con respecto a compartir las decisiones, se tiene que el 33% de los sujetos que respondieron el cuestionario indicaron que su jefe comparte sus decisiones con el grupo siempre, el 38% casi siempre, el 8% a veces, el 17% pocas veces y el 4% nunca.

Tabla 5. Escucha Activa

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|-----------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 3“Mi jefe está presto a escuchar” | 35 | 71 | 12 | 37 | 4 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 3. Escucha Activa



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

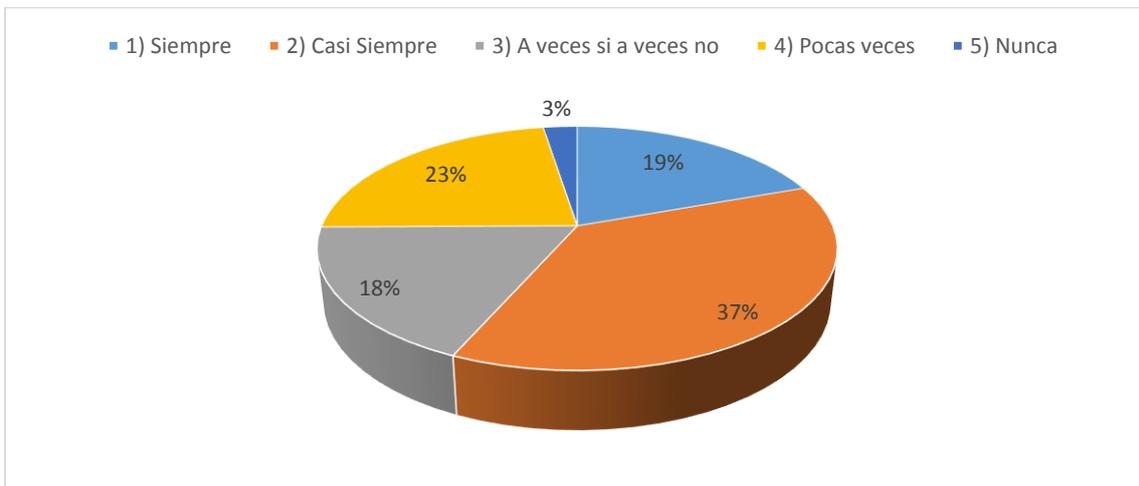
En relación a la escucha activa 22% de los sujetos indicaron que su jefe está presto a escuchar siempre, el 45% casi siempre, el 8% a veces, el 23% pocas veces y el 2% nunca.

Tabla 6. Comunicación de las Decisiones

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 4“Mi jefe es participativo, rara vez se impone sin dar explicaciones” | 31 | 59 | 29 | 36 | 4 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 4. Comunicación de las Decisiones



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

En relación a la comunicación de las decisiones, si es participativo 11% de los sujetos indicaron que su jefe es participativo, el 37% casi siempre, el 18% a veces, el 23% pocas veces y el 3% nunca.

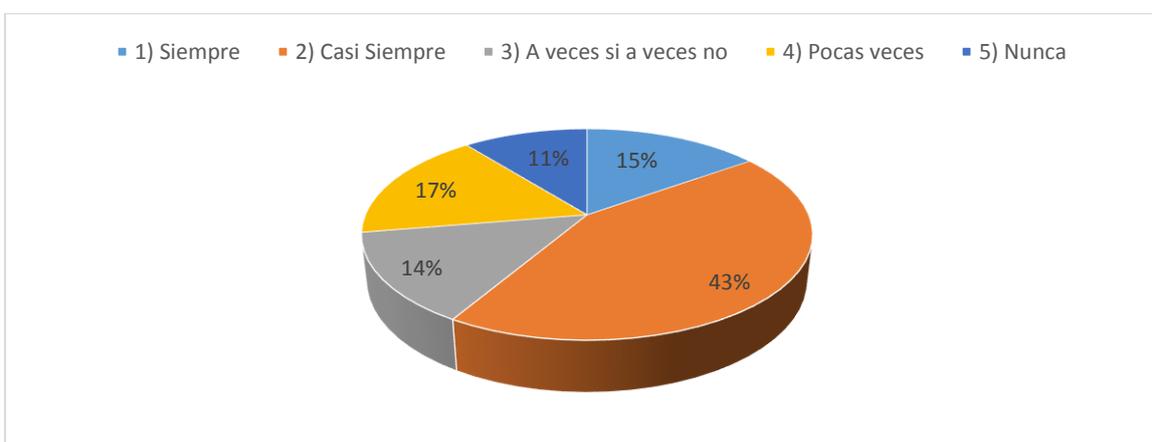
Tabla 7. Accesibilidad

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 5“Mi jefe es poco accesible” | 24 | 69 | 22 | 27 | 17 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 5. Accesibilidad



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

En referencia a la falta de accesibilidad el 15% de los sujetos que respondieron el cuestionario indicaron que su jefe es poco accesible siempre, el 43% casi siempre, el 14% a veces, el 17% pocas veces y el 11% nunca.

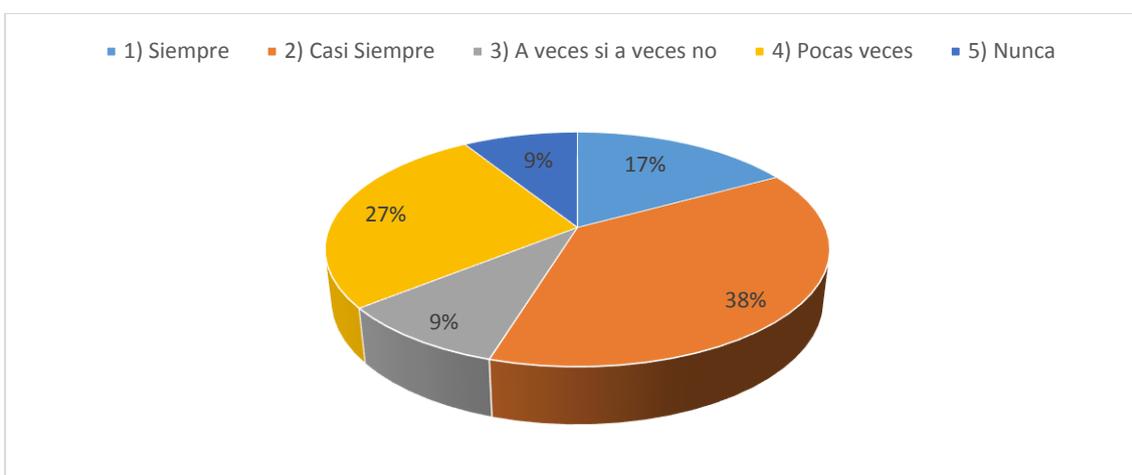
Tabla 8. Aceptación de las Equivocaciones

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 6“Mi jefe cree tener la razón y no acepta que se equivoca” | 27 | 60 | 15 | 43 | 14 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 6. Aceptación de las Equivocaciones



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

En relación a la falta de aceptación de los errores, el 17% de los sujetos que respondieron el cuestionario indicaron que su jefe no acepta sus errores ni equivocaciones siempre, el 38% casi siempre, el 9% a veces, el 27% pocas veces y el 9% nunca.

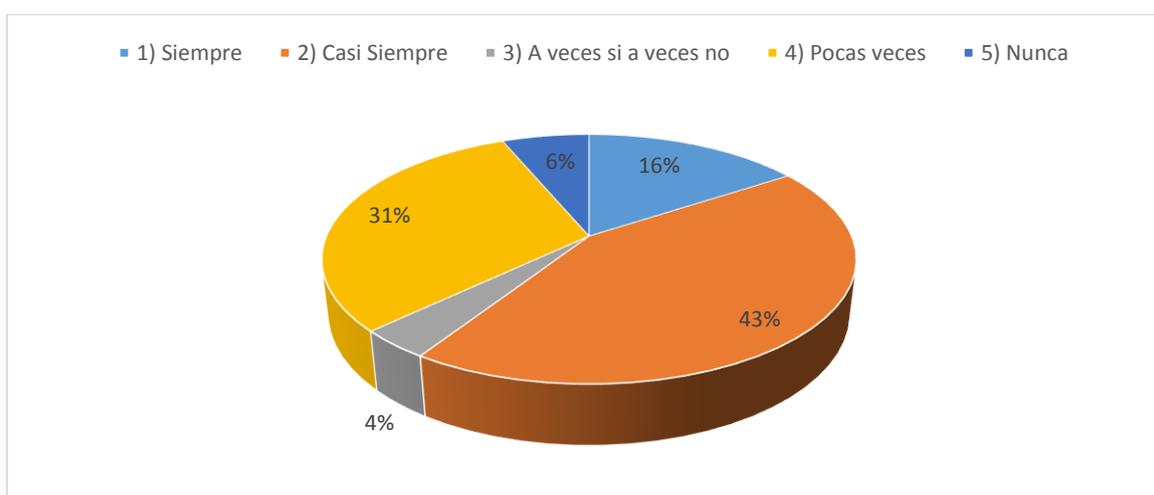
Tabla 9. Fortaleza del Líder

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|--------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 7“La conducta de mi jefe me hace admirar su fortaleza” | 25 | 69 | 6 | 49 | 10 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 7. Fortaleza del Líder



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

En referencia a la fortaleza que inspira el líder, el 16% de los sujetos que respondieron el cuestionario indicaron que su jefe es admirado por su fortaleza, el 43% casi siempre, el 4% a veces, el 31% pocas veces y el 6% nunca.

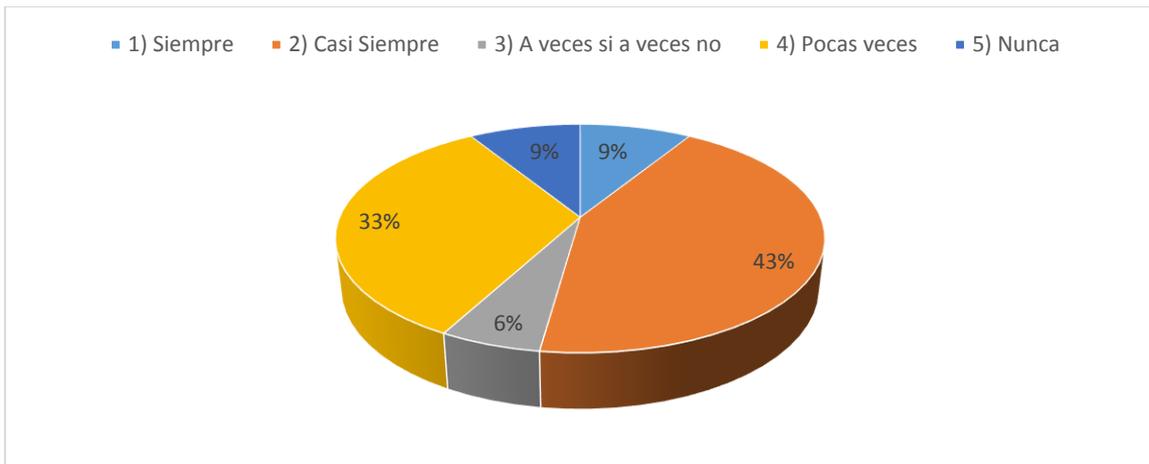
Tabla 10. Falta de Escucha

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|-----------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 8“Mi jefe no escucha” | 14 | 69 | 9 | 53 | 14 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 8. Falta de Escucha



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

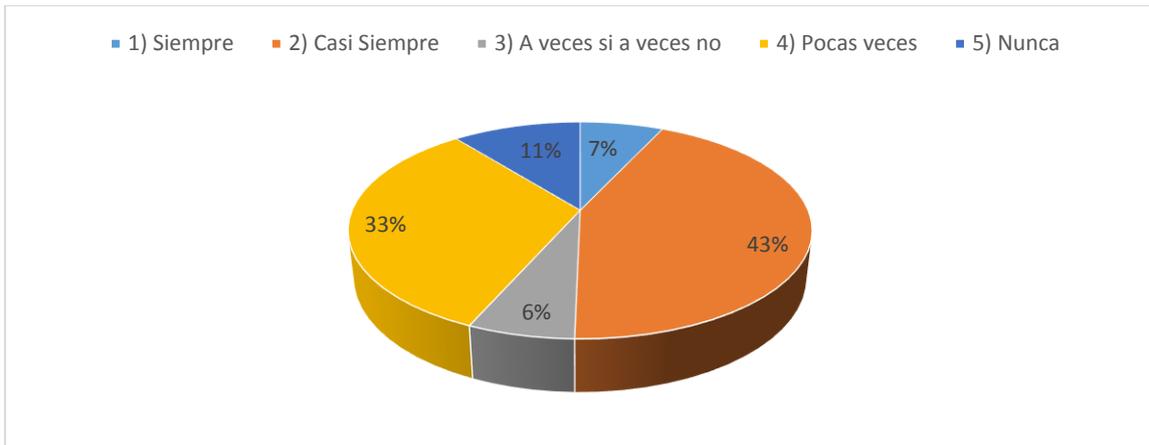
En relación a la falta de escucha activa, el 9% de los sujetos que respondieron el cuestionario indicaron que su jefe no escucha “siempre”, el 43% casi siempre, el 6% a veces, el 33% pocas veces y el 9% nunca.

Tabla 11. Falta de Apertura Creativa

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|----------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 9 "Es difícil llevarle la contraria al jefe" | 11 | 69 | 10 | 52 | 17 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
 Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 9. Falta de Apertura Creativa



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
 Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

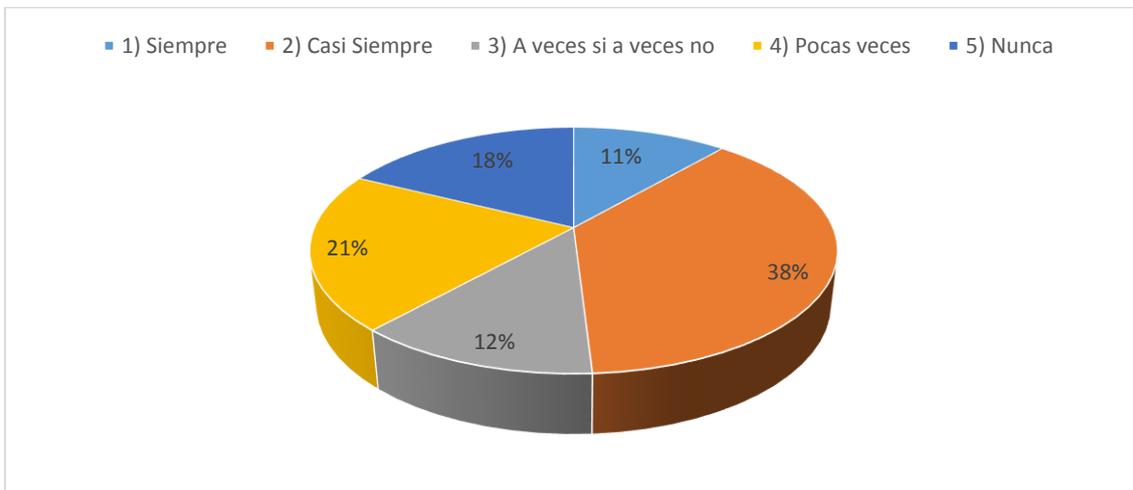
En relación a la falta de apertura creativa el 7% de los sujetos que respondieron el cuestionario indicaron que a su jefe es difícil de llevarle la contraria, el 43% casi siempre, el 6% a veces, el 33% pocas veces y el 11% nunca.

Tabla 12. Participación de las Decisiones

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 10“Todos los Colaboradores de mi jefe nos sentimos parte de las decisiones, somos escuchados” | 18 | 60 | 20 | 33 | 28 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 10. Participación de las Decisiones



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

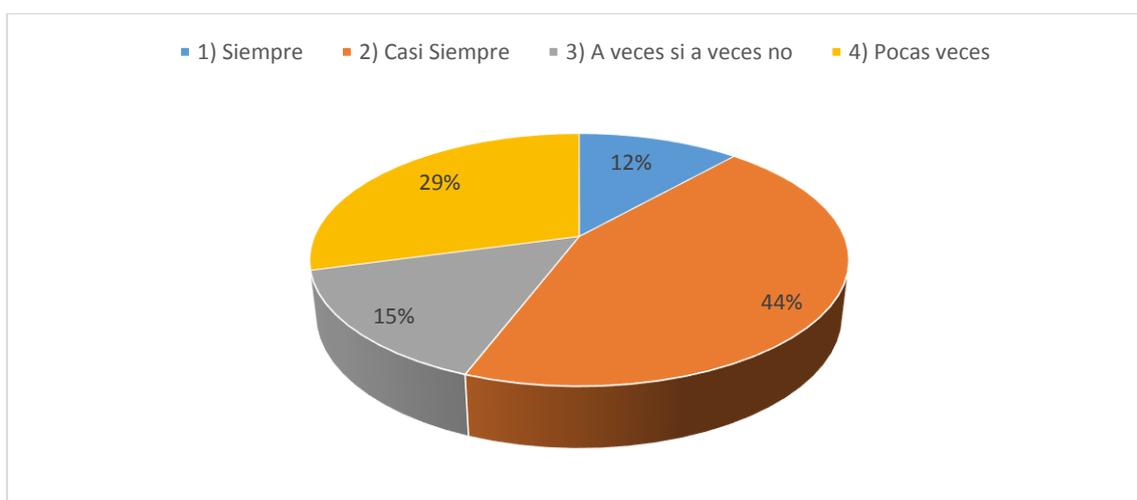
En relación a si los colaboradores son escuchados para la toma de decisiones por parte del jefe, el 11% de los sujetos indicaron que todos los colaboradores son escuchados siempre, el 38% casi siempre, el 12% a veces, el 21% pocas veces y el 18% nunca.

Tabla 13. Trabajo en Equipo

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|-----------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 11“Para mi jefe el grupo es importante” | 17 | 65 | 22 | 43 | 12 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 11. Trabajo en Equipo



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

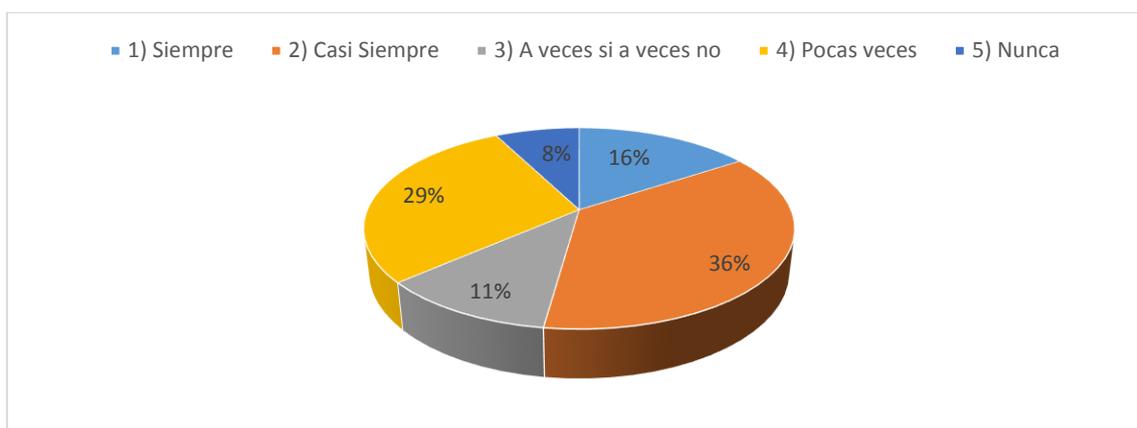
En cuanto a la importancia del trabajo en equipo para el líder, el 12% de los sujetos indicaron que para su jefe el trabajo en grupo es importante, el 44% casi siempre, el 15% a veces, el 29% pocas veces.

Tabla 14. Confianza

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|---------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 12“Mi jefe nos inspira confianza y respeto” | 25 | 58 | 18 | 46 | 12 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 12. Confianza



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

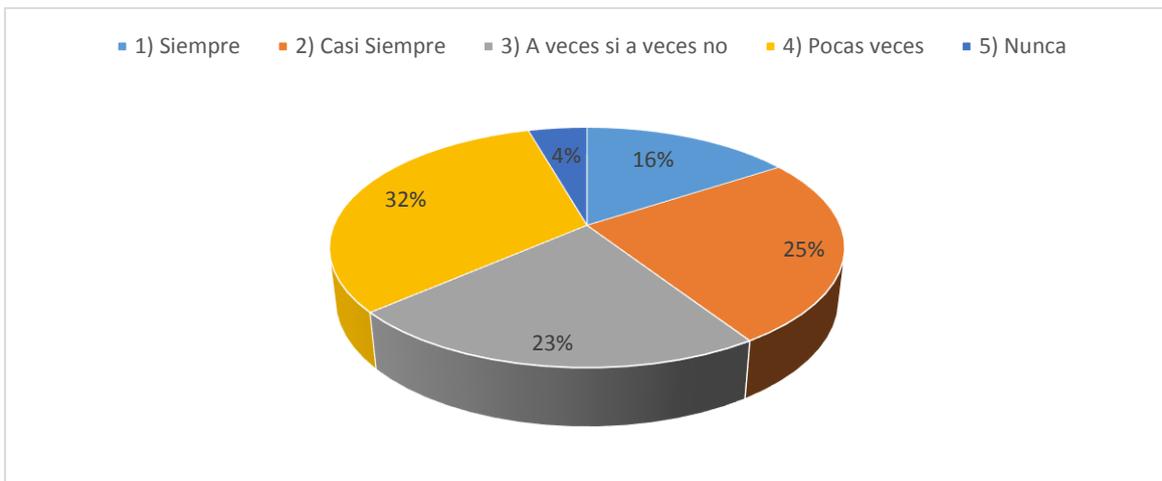
De igual forma, cuando se afirma que el jefe inspira confianza y respeto, el 16% de los sujetos indicó que inspira confianza y respeto siempre, el 36% casi siempre, el 11% a veces, el 29% pocas veces y el 8% nunca.

Tabla 15. Falta de Consideración de opiniones de colaboradores

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|----------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 13 "A mi jefe no le importa lo que opinemos" | 25 | 40 | 36 | 51 | 7 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 13. Falta de Consideración de Opiniones de Colaboradores



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

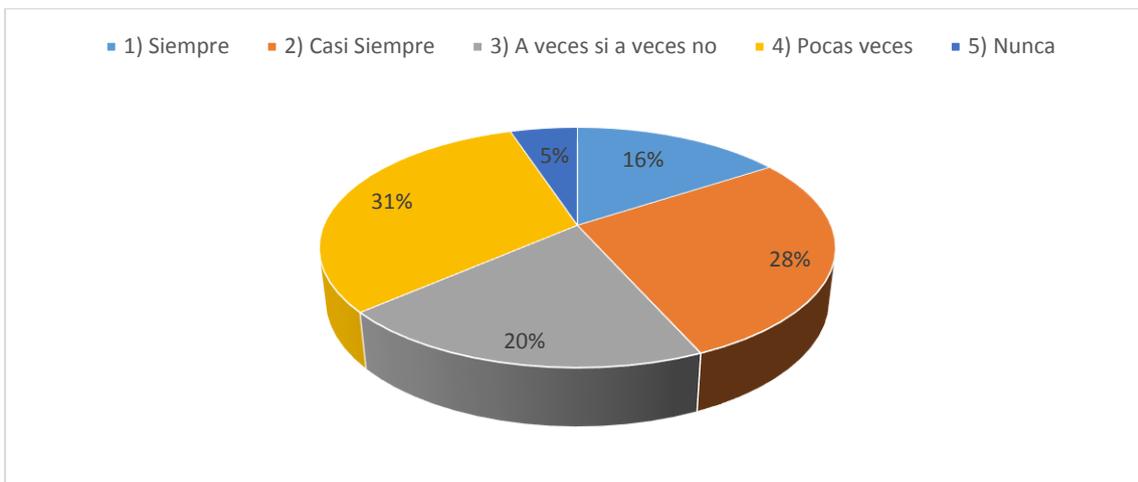
Se hace la negación de la consideración de la opinión de los seguidores, el 16% de los sujetos indica que el jefe no considera la opinión de ellos, el 36% casi siempre, el 11% a veces, el 29% pocas veces y el 8% nunca.

Tabla 16. Flexibilidad de Horario

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|---------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 14 "Mi jefe es muy flexible en horarios y tareas" | 25 | 44 | 32 | 50 | 8 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
 Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 14. Flexibilidad del Horario



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
 Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

Se hace del mismo modo la negación de una disciplina, el 16% de los sujetos indica que su jefe es muy flexible en horarios, el 28% casi siempre, el 20% a veces, el 31% pocas veces y el 16% nunca.

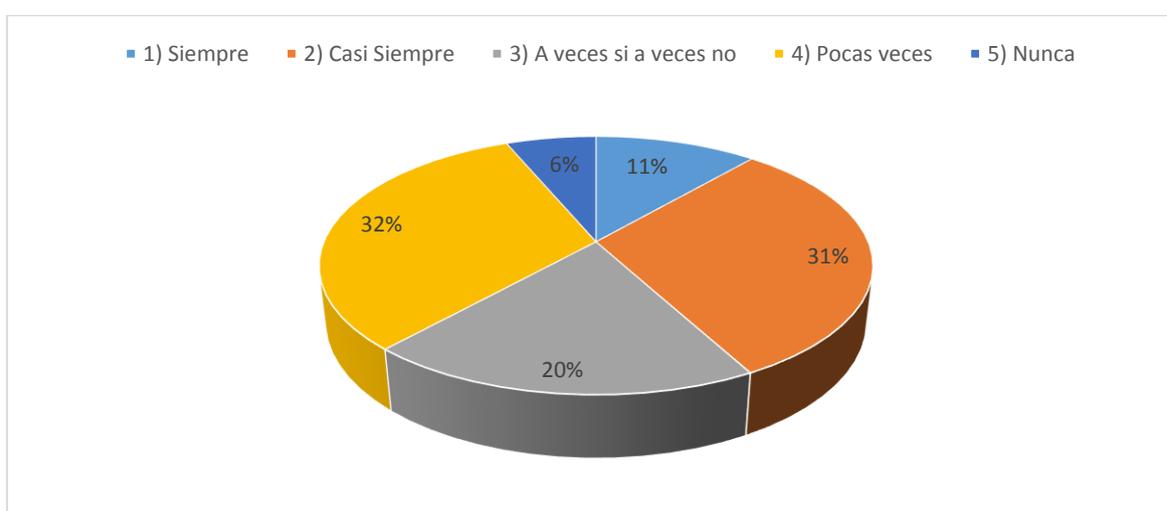
Tabla 17. Falta de atención en logros

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|--------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 15 "A mi jefe poco le importa el logro de metas" | 18 | 49 | 31 | 51 | 10 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 15. Falta de atención en logros



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

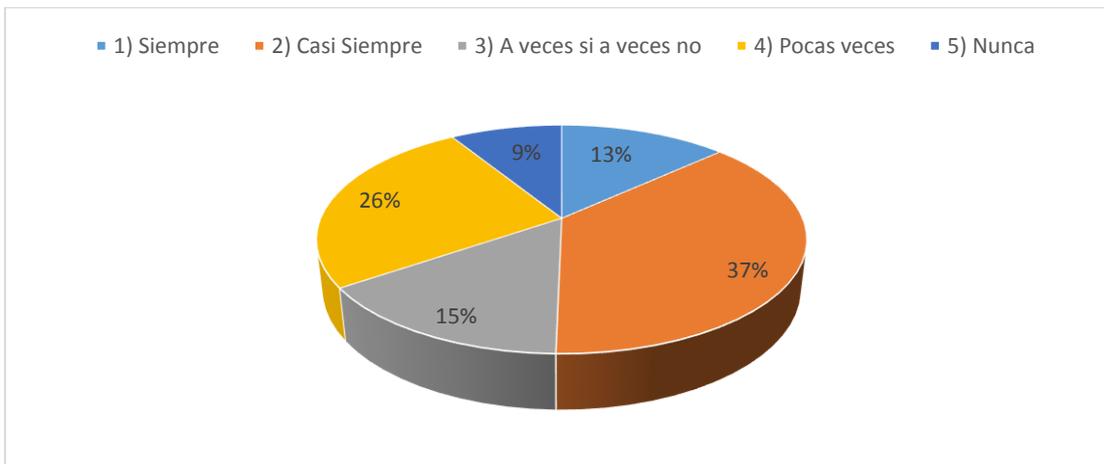
Con respecto al logro de metas en negación, el 11% de los sujetos indica que su jefe da poca importancia al logro de metas siempre, el 31% casi siempre, el 20% a veces, el 32% pocas veces y el 6% nunca.

Tabla 18. Familiaridad

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|----------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 16 "Mi jefe es un "compadre" para todos sus subalternos" | 21 | 59 | 24 | 41 | 14 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
 Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 16. Familiaridad



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
 Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

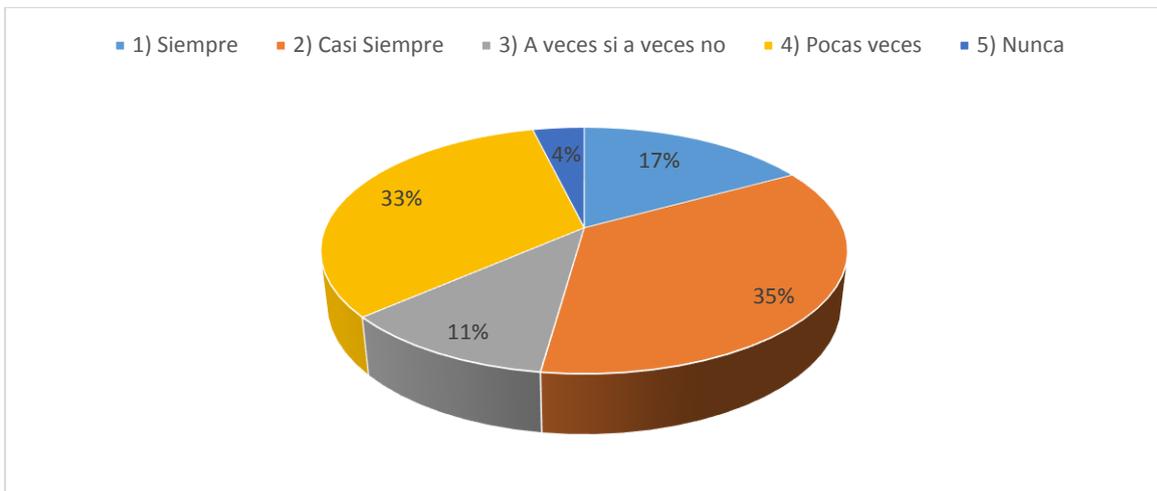
Asimismo con respecto a la familiaridad excesiva, el 13% de los sujetos indica que es un "compadre", el 37% casi siempre, el 15% a veces, el 26% pocas veces y el 9% nunca.

Tabla 19. Clima Organizacional

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 17 "El Clima de mi área es bueno con respecto al liderazgo de mi jefe" | 27 | 56 | 18 | 52 | 6 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 17. Clima Organizacional



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

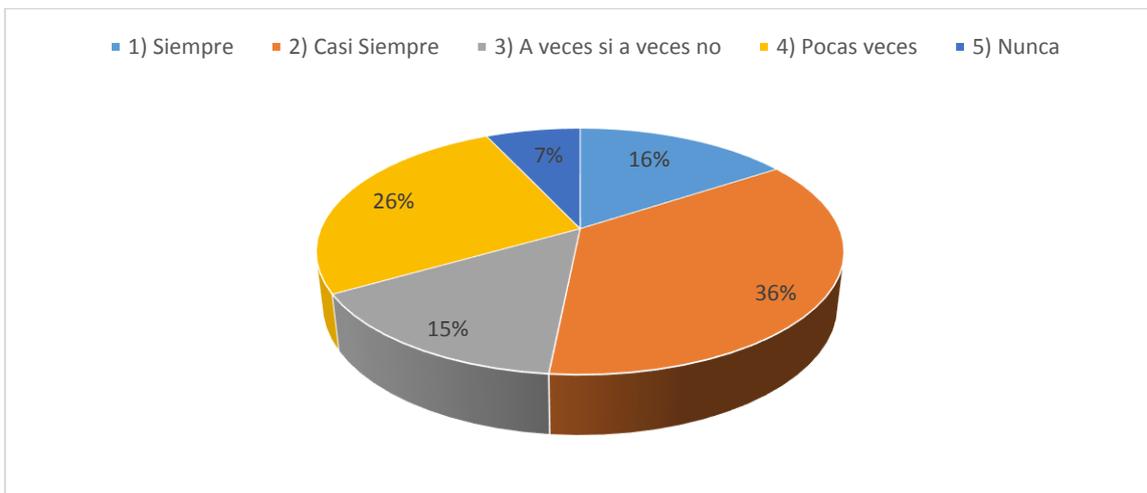
Por otra parte, con respecto al clima organizacional, el 17% de los sujetos indica que su ambiente de trabajo es agradable, el 35% casi siempre, el 11% a veces, el 33% pocas veces y el 4% nunca.

Tabla 20. Clima en el Trabajo en equipo

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 18 "Mis compañeros y yo nos sentimos a gusto cuando trabajamos en equipo dirigidos por el jefe" | 25 | 57 | 24 | 42 | 11 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 18. Clima en el Trabajo en Equipo



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

En cuanto al clima laboral en el equipo del líder, el 16% de los sujetos indica que se siente a gusto trabajando en equipo con su líder siempre, el 36% casi siempre, el 15% a veces, el 26% pocas veces y el 7% nunca.

Tabla 21. Coordinación del Grupo

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 19 "No necesitamos la presencia del jefe para trabajar de manera coordinada" | 25 | 52 | 29 | 45 | 8 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 19. Coordinación del Grupo



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

En relación a la coordinación del trabajo en ausencia del líder, el 16% de los indica que trabajan bien en ausencia del líder siempre, el 33% casi siempre, el 18% a veces, el 28% pocas veces y el 5% nunca.

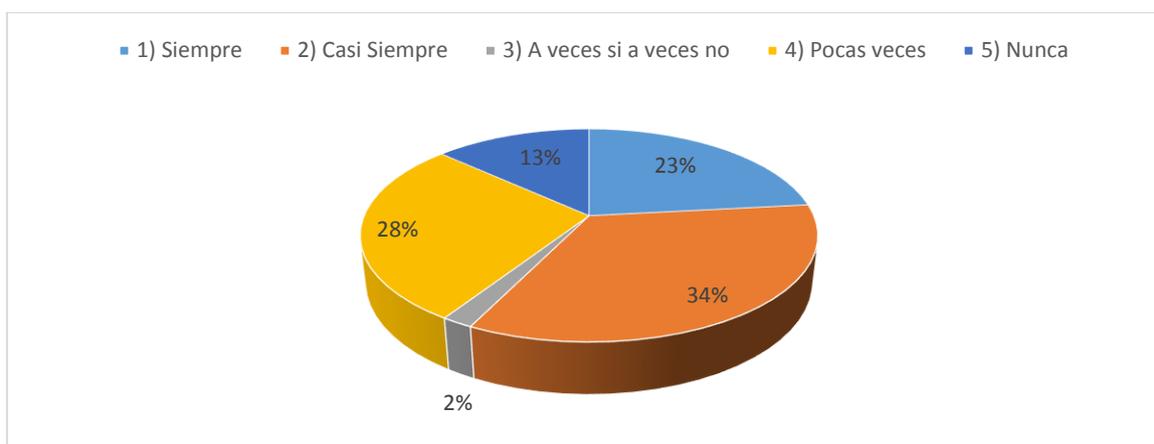
Tabla 22. *Apreciación del área de trabajo*

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|--------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 20 "Trabajar en el área de medios tecnológicos es agradable" | 37 | 54 | 3 | 44 | 21 | 159 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 20. *Apreciación del área de trabajo*



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

En relación a la apreciación general del clima organizacional, el 23% de los indica trabajar en el área de medios tecnológicos es agradable siempre, el 34% casi siempre, el 2% a veces, el 28% pocas veces y el 13% nunca.

Resultados de Cuestionario dirigido a Líderes

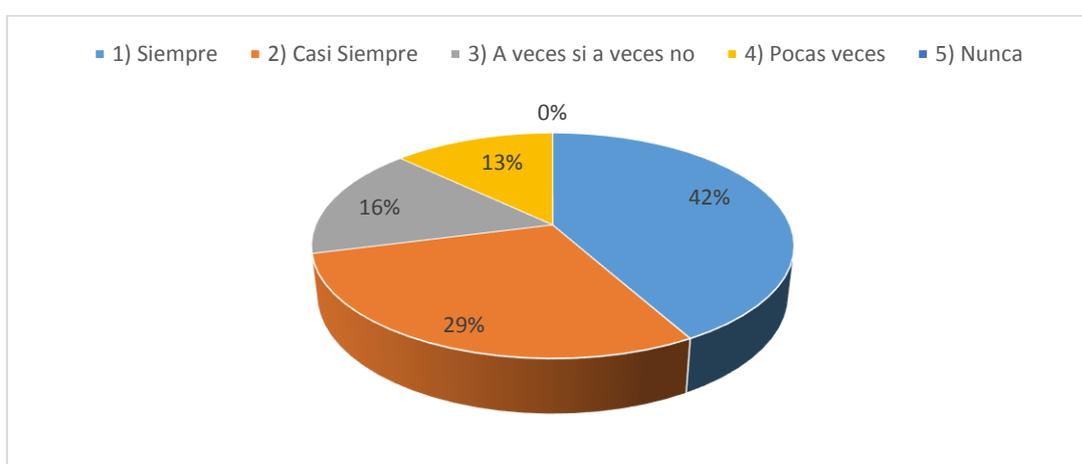
Tabla 23. Habilidades de los colaboradores

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 1" Mis Colaboradores son habilidosos en su trabajo " | 13 | 9 | 5 | 4 | 0 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 21. Habilidades de los Colaboradores



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

En relación a las habilidades de los colaboradores, el 43% de los líderes indica que sus colaboradores son habilidosos siempre, el 29% casi siempre, el 16% a veces, el 13% pocas veces.

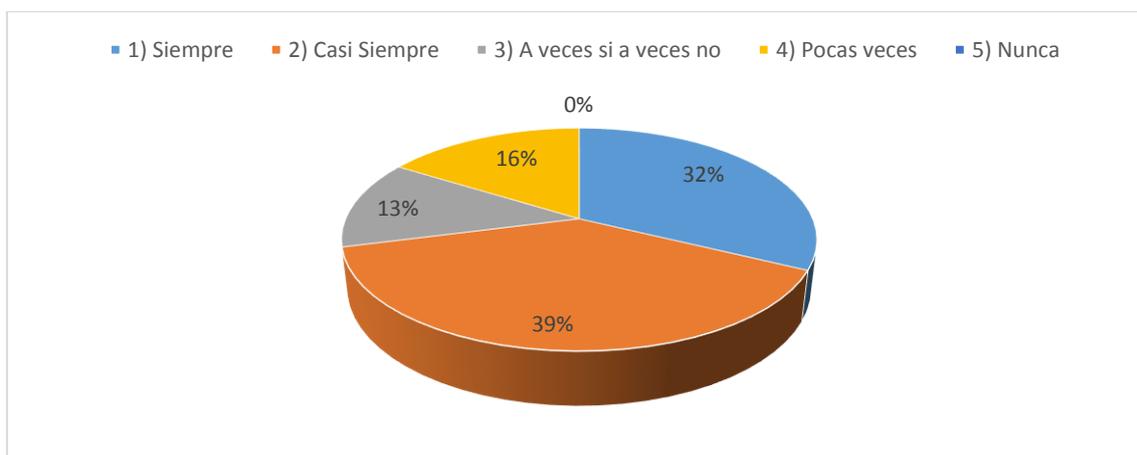
Tabla 24. Desconocimiento del trabajo

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|----------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 2“Mis Colaboradores desconocen lo que tienen que hacer ” | 10 | 12 | 4 | 5 | 0 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 22. Desconocimiento del Trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

En relación a la experiencia se negó, el 32% de los líderes indica que sus colaboradores desconocen su trabajo, el 39% casi siempre, el 13% a veces, el 16% pocas veces.

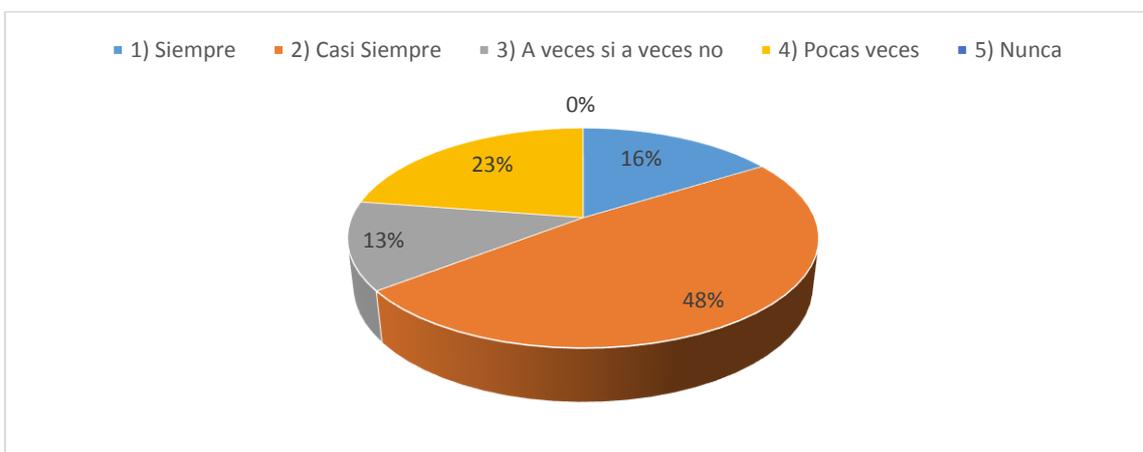
Tabla 25. Rapidez en el trabajo

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|---------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 3“Mis Colaboradores hacen su trabajo con rapidez” | 5 | 15 | 4 | 7 | 0 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 23. Rapidez en el Trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

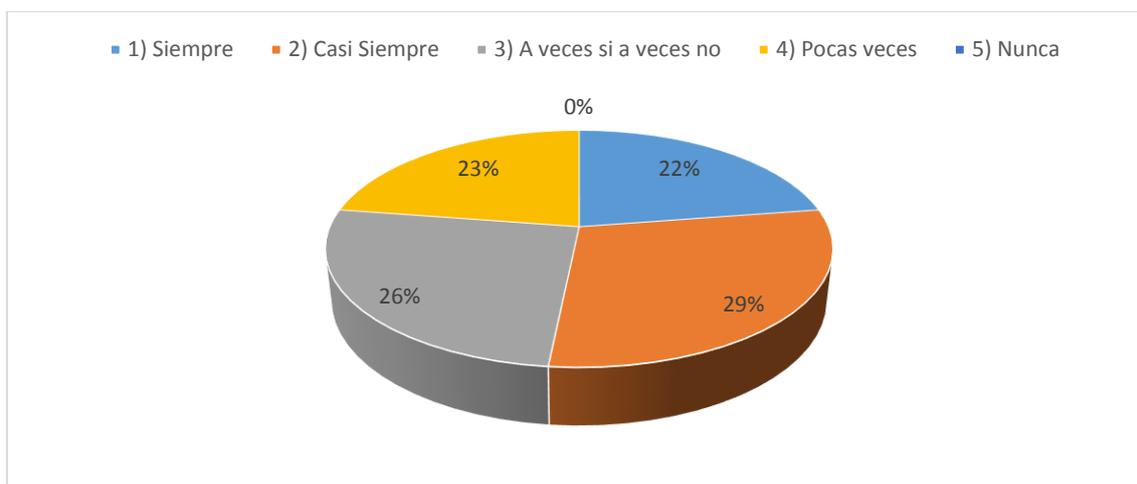
En cuanto a la rapidez de los colaboradores, el 16% de los líderes indica que sus colaboradores son rápidos siempre, el 48% casi siempre, el 13% a veces, el 23% pocas veces.

Tabla 26. Experiencia

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|---------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 4“Mis Colaboradores son expertos en lo que hacen” | 7 | 9 | 8 | 7 | 0 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 24. Experiencia



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

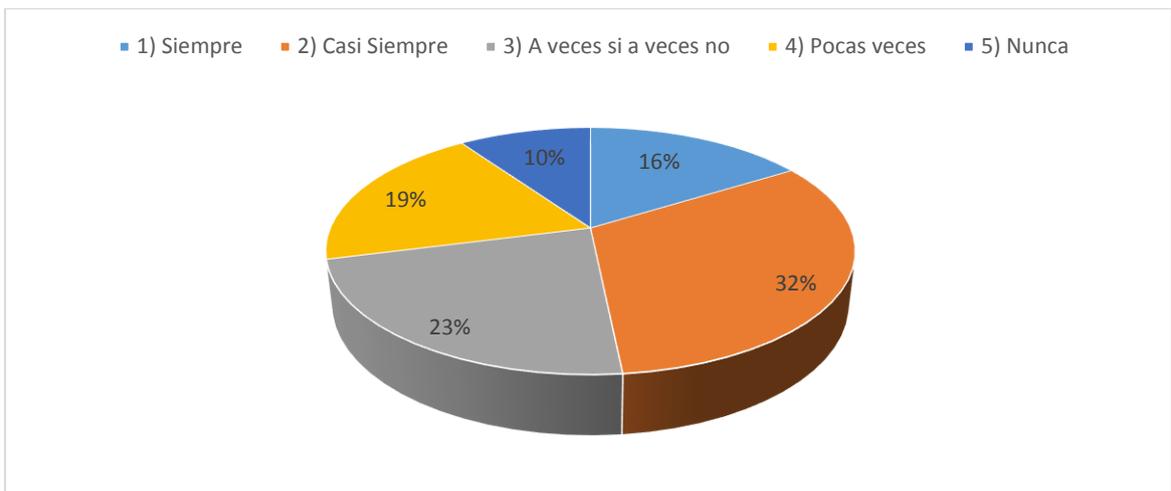
En referencia a la experiencia, el 22% de los líderes indica que sus colaboradores son expertos, el 29% casi siempre, el 26% a veces, el 23% pocas veces.

Tabla 27. Puntualidad

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 5“Mis Colaboradores son puntuales” | 5 | 10 | 7 | 6 | 3 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 25. Puntualidad



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

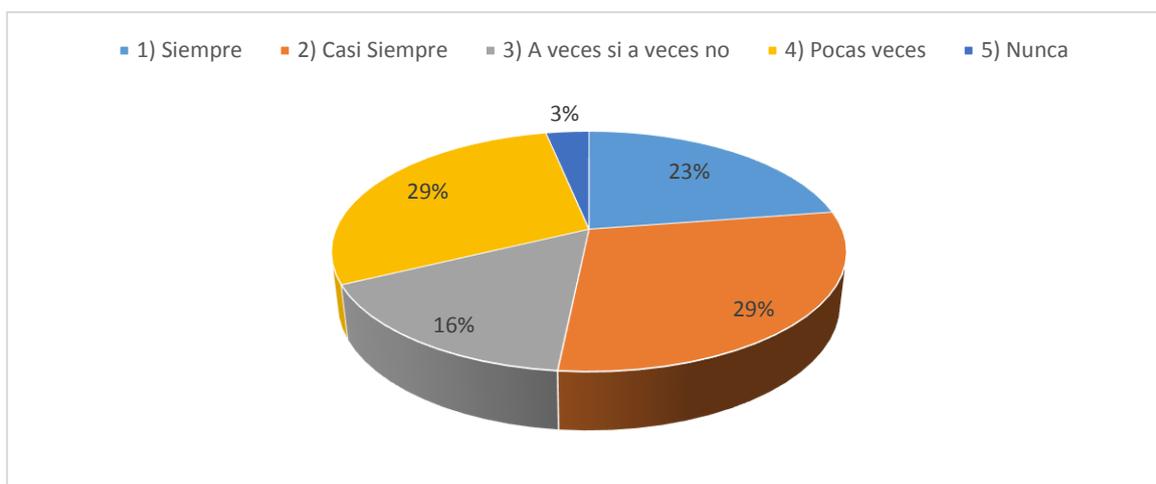
En relación a la puntualidad, el 16% de los líderes indica que sus colaboradores son puntuales siempre, el 32% casi siempre, el 23% a veces, el 19% pocas veces y 10% nunca.

Tabla 28. Orden

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 6“Mis Colaboradores son ordenados” | 7 | 9 | 5 | 9 | 1 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 26. Orden



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

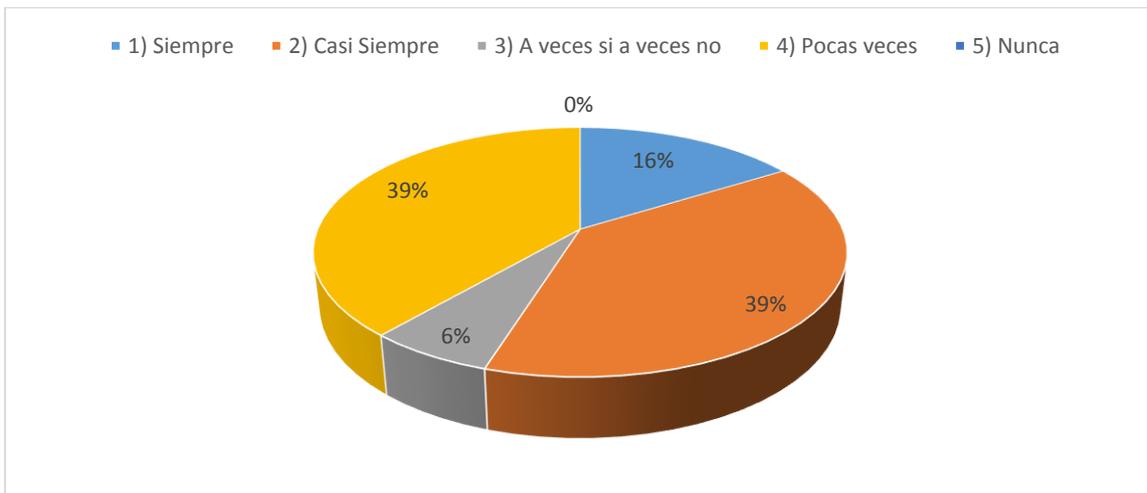
En relación al orden, el 23% de los líderes indica que sus colaboradores son ordenados siempre, el 29% casi siempre, el 16% a veces, el 29% pocas veces y 3% nunca.

Tabla 29. Proactividad

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 7" Mis Colaboradores son proactivos y aportan ideas" | 5 | 12 | 2 | 12 | 0 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
 Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 27. Proactividad



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
 Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

En relación a la proactividad, el 16% de los líderes indica que sus colaboradores son proactivos siempre, el 39% casi siempre, el 6% a veces, el 39% pocas veces.

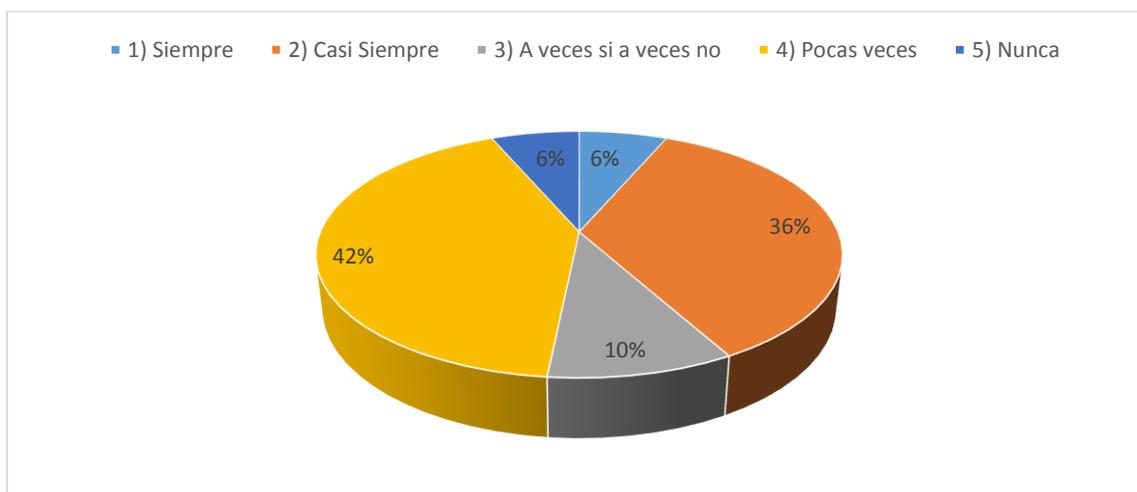
Tabla 30. Relevancia del Trabajo

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|-------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 8“A mis Colaboradores les importa mucho lo que hacen” | 2 | 11 | 3 | 13 | 2 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 28. Relevancia del Trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

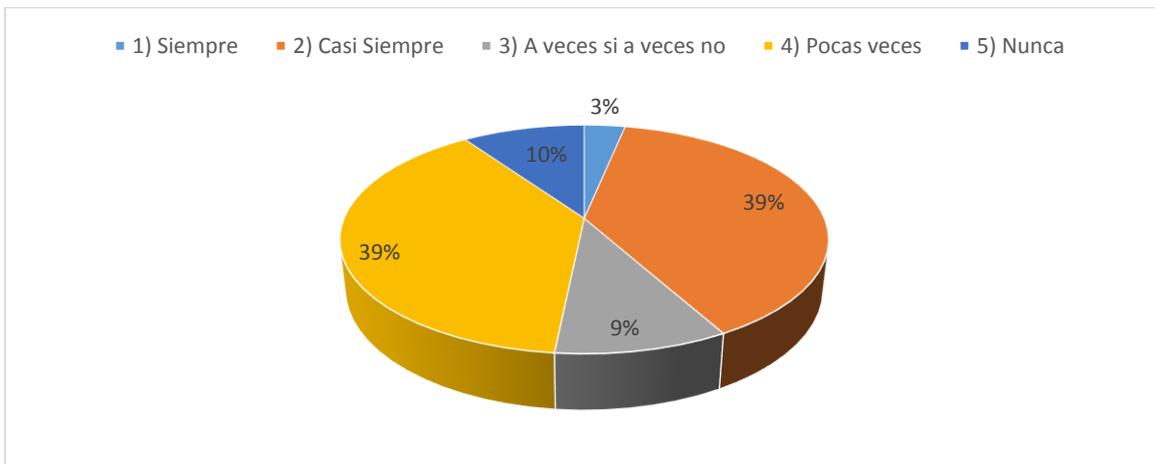
En cuanto a la importancia que se le da al trabajo, el 6% de los líderes indica que sus colaboradores consideran importante lo que hacen siempre, el 36% casi siempre, el 10% a veces, el 42% pocas veces y 6% nunca.

Tabla 31. Interacción

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 9 "Mis Colaboradores se relacionan perfectamente entre si" | 1 | 12 | 3 | 12 | 3 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 29. Interacción



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

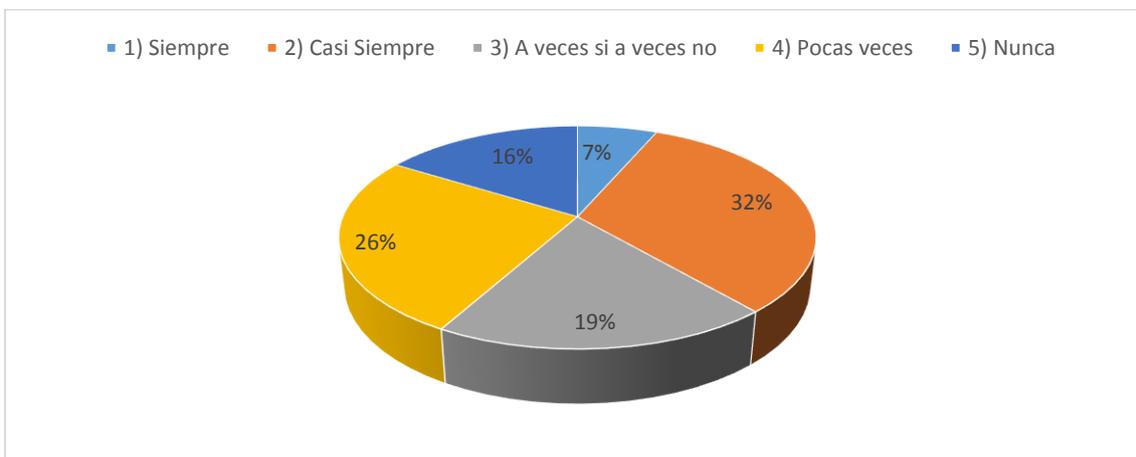
En la interacción entre colaboradores, el 3% de los líderes indica que sus colaboradores relacionan perfectamente entre sí, el 39% casi siempre, el 9% a veces, el 39% pocas veces y 10% nunca.

Tabla 32. Relaciones entre el equipo y el Líder

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 10“Las relaciones entre el grupo y su supervisor son las mejores y más cordiales” | 2 | 10 | 6 | 8 | 5 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 30. Relaciones entre el equipo y el Líder



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

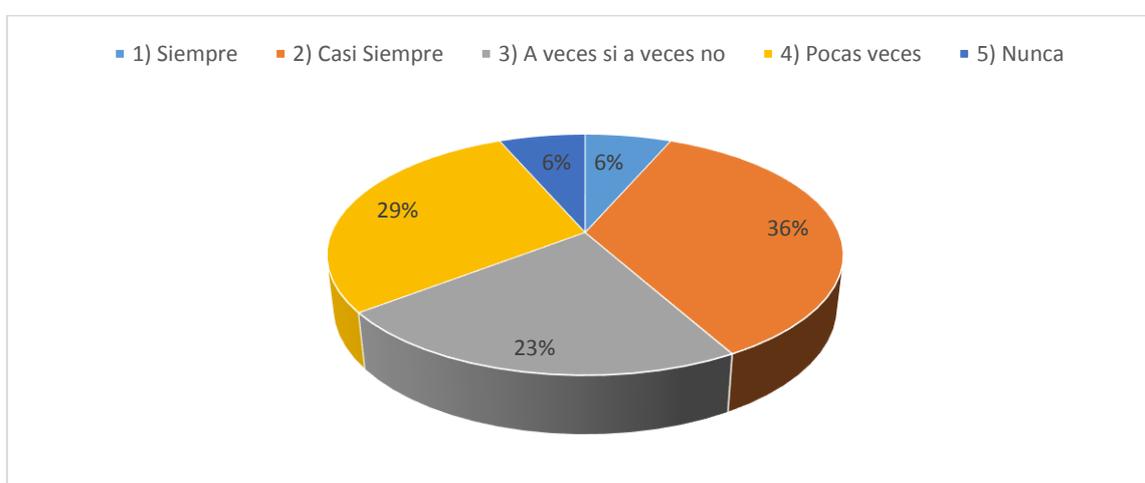
En cuanto a las relaciones entre colaboradores y líder, el 7% de los líderes indica que sus colaboradores y él tiene relaciones cordiales, el 32% casi siempre, el 19% a veces, el 26% pocas veces y 16% nunca.

Tabla 33. Limpieza y Aseo Personal de los colaboradores

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 11“Para mis Colaboradores la limpieza y aseo personal son importantes” | 2 | 11 | 7 | 9 | 2 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 31. Limpieza y Aseo Personal de los Colaboradores



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

En relación a la limpieza, el 6% de los líderes indica que sus colaboradores cuidan la higiene y el aseo, el 36% casi siempre, el 23% a veces, el 29% pocas veces y 6% nunca.

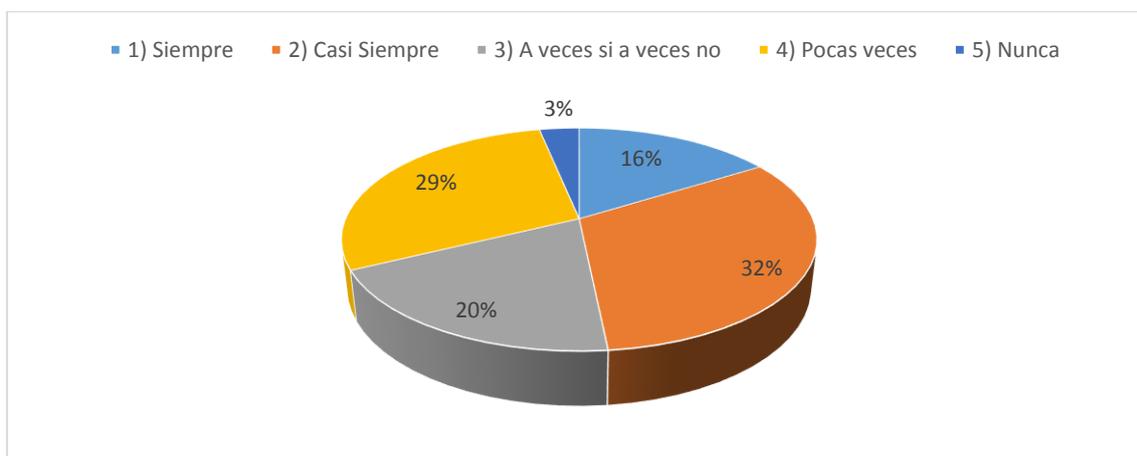
Tabla 34. Imagen personal del colaborador

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|--------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 12" Mis Colaboradores cuidan su imagen personal" | 5 | 10 | 6 | 9 | 1 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 32. Imagen personal del colaborador



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

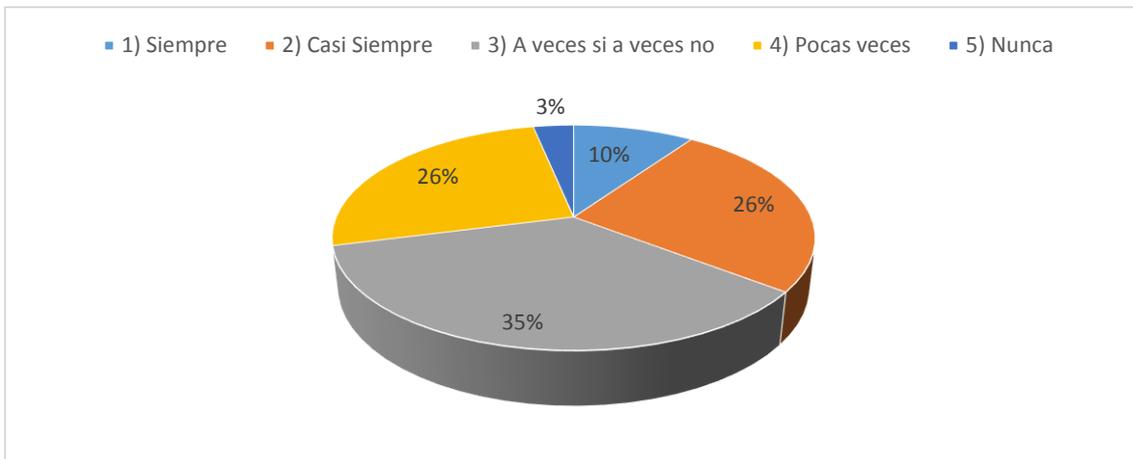
Con respecto a la imagen personal del colaborador, el 16% de los líderes indica que sus colaboradores cuidan su imagen personal, el 32% casi siempre, el 20% a veces, el 29% pocas veces y 3% nunca.

Tabla 35. Confortabilidad en el Trabajo

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 13 "Me siento a gusto con mi grupo de trabajo" | 3 | 8 | 11 | 8 | 1 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 33. Confortabilidad en el Trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

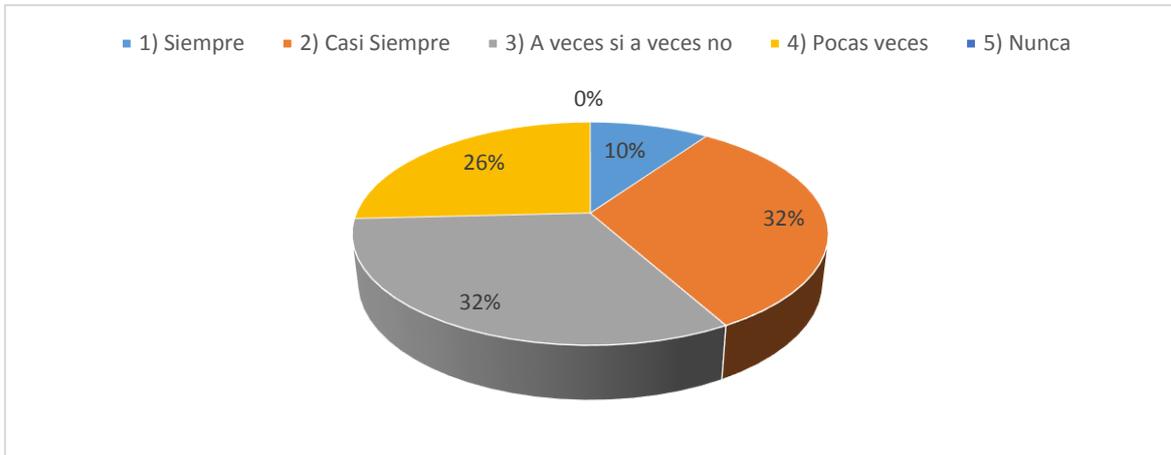
En cuanto a la confortabilidad del líder en su trabajo, el 10% de los líderes indica que se siente a gusto en su trabajo siempre, el 26% casi siempre, el 35% a veces, el 26% pocas veces y 3% nunca.

Tabla 36. Confianza en los colaboradores

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|----------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 14 "Confío en mis colaboradores" | 3 | 10 | 10 | 8 | 0 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 34. Confianza en los colaboradores



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

En relación a la confianza en los colaboradores, el 10% de los líderes indica que confía en sus colaboradores siempre, el 32% casi siempre, el 32% a veces, el 26% pocas veces.

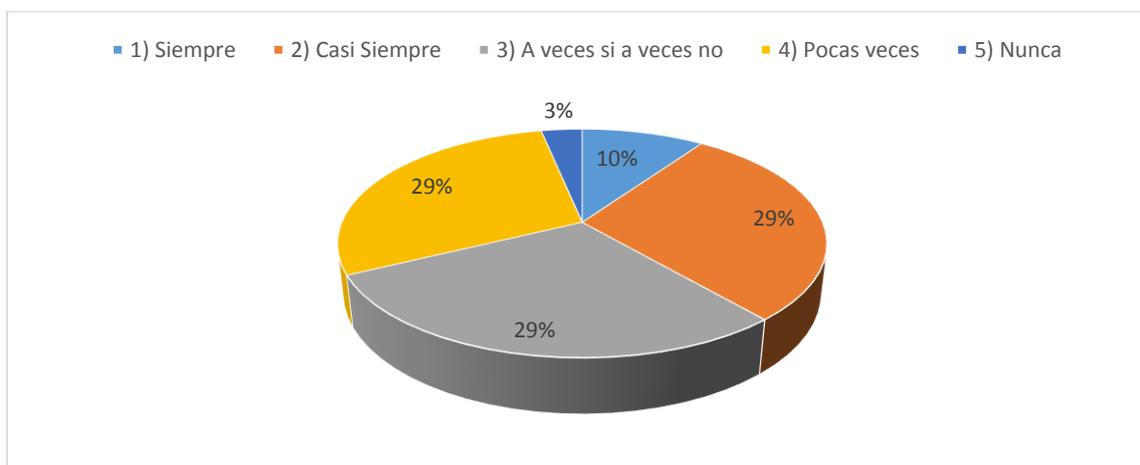
Tabla 37. Eficiencia del equipo

| AFIRMACIÓN | 1) Siempre | 2) Casi Siempre | 3) A veces si a veces no | 4) Pocas veces | 5) Nunca | total |
|------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------------------|----------------|----------|-------|
| 15 "El área de medios tecnológicos es eficiente gracias a su personal" | 3 | 9 | 9 | 9 | 1 | 31 |

Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Gráfico 35. Eficiencia del equipo



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

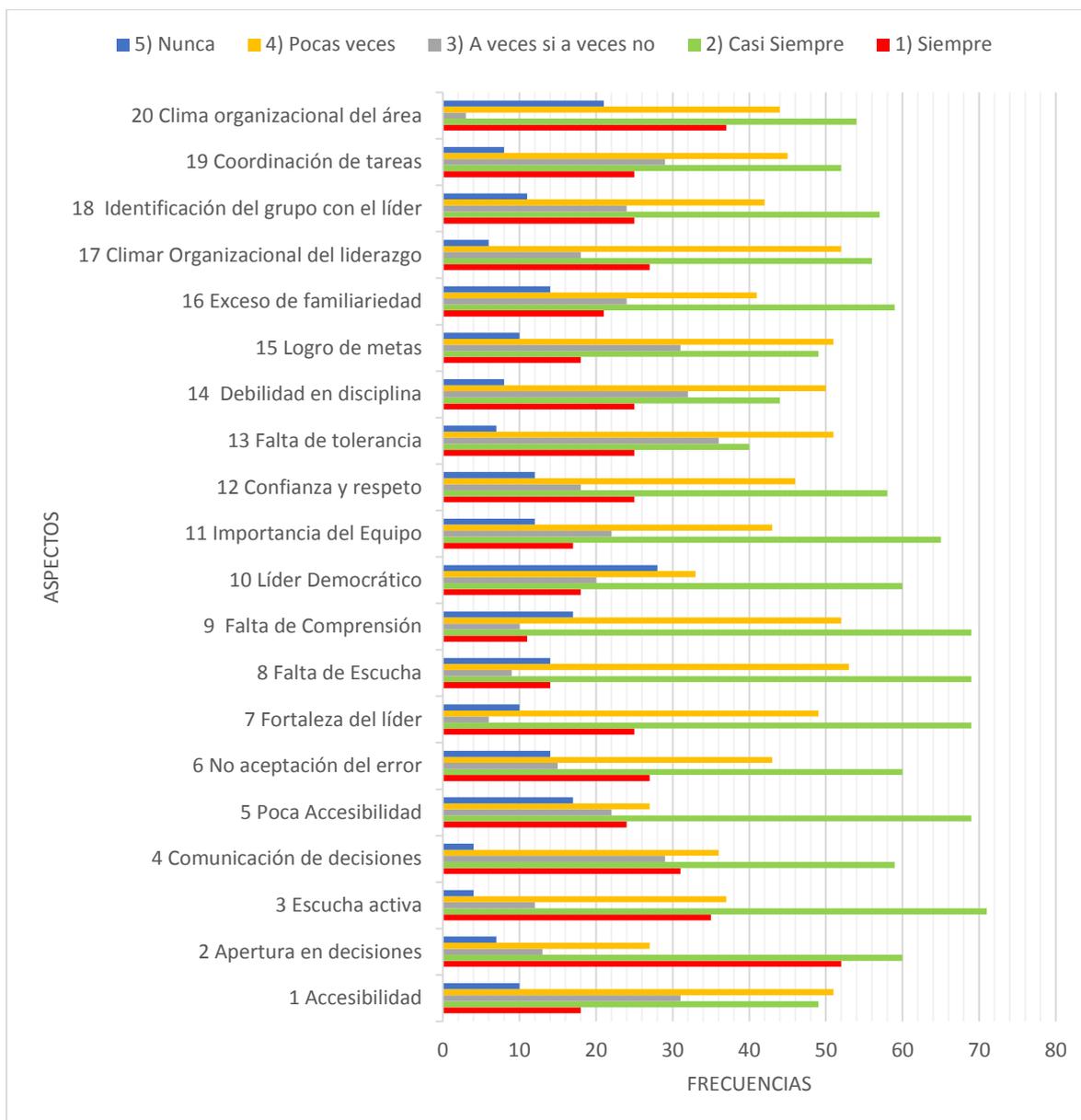
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

En relación a la eficacia del área de medios tecnológicos, el 10% de los líderes indica que el área es eficiente gracias al trabajo de sus colaboradores siempre, el 29% casi siempre, el 29% a veces, el 29% pocas veces y 3% nunca.

3.5.1.- Resultados Generales

Gráfico 36. Percepción general del Líder por parte de los Colaboradores



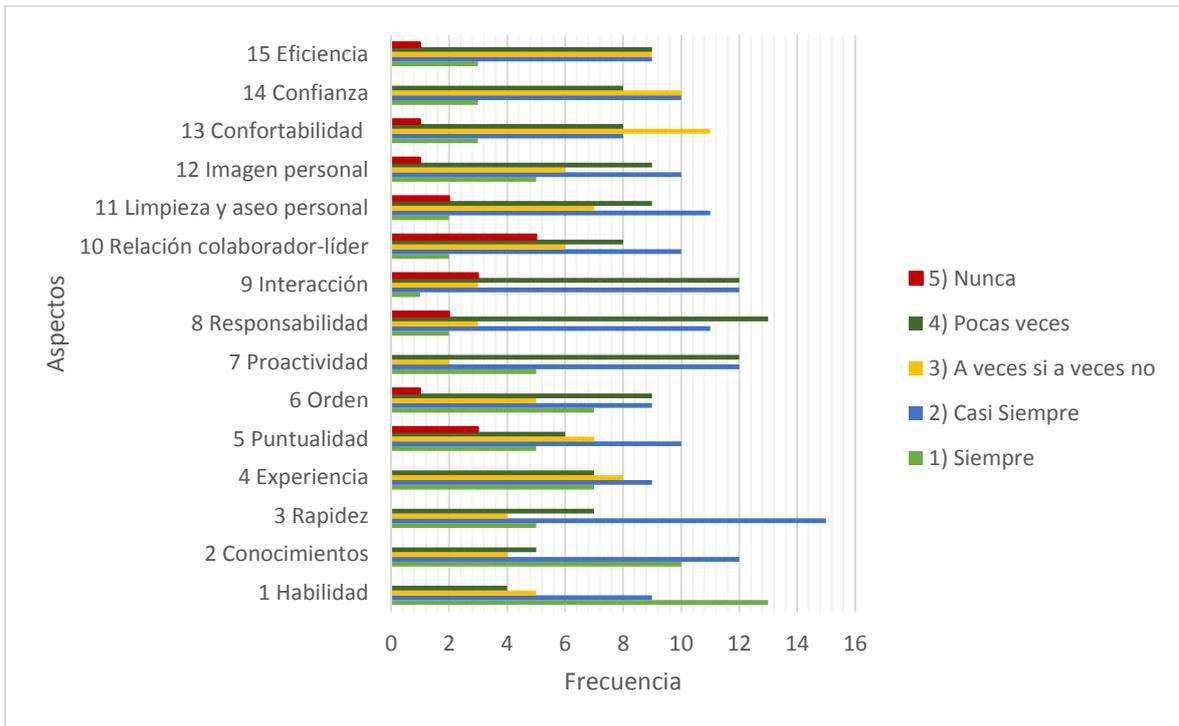
Fuente: Cuestionario aplicado (2017)

Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

Al poder visualizar los rasgos más resaltantes en forma global de los líderes de acuerdo a la percepción de sus colaboradores, se puede ver que la opción “casi siempre” es la más resaltante en la mayor parte de las respuestas, lo que denota una cierta reserva con respecto a elementos tan importantes como la comunicación, la escucha activa y la falta de comprensión por parte del jefe.

Gráfico 37. Percepción general de los colaboradores por parte del líder



Fuente: Cuestionario aplicado (2017)
Elaborado por: la Autora (2017)

Discusión:

Resultados similares se observan en la observación del líder hacia sus colaboradores, en cuyo caso la opción más destacada es casi siempre, lo que indica que algunos aspectos positivos y negativos están siendo estimados con cautela, cuando elementos como la rapidez y la proactividad son esenciales para el departamento.

3.5.2.- Análisis de los Resultados

- Un 38% de los colaboradores indicó que pocas veces o nunca el jefe es accesible.
- Un 21% de los colaboradores indicó que pocas veces o nunca su jefe comparte las decisiones.
- El 25% de los entrevistados indicó que su jefe no está presto a escuchar nunca o pocas veces.
- El 26% de los colaboradores indicó que su jefe no comunica sus decisiones siempre o casi siempre.
- El 58% indicó que su jefe es poco accesible siempre o casi siempre.
- El 55% de los colaboradores expresó que su jefe no acepta sus errores siempre o casi siempre.
- Un 37% de los colaboradores indicó que la conducta de su jefe lo hace admirar su fortaleza pocas veces o nunca.
- El 32% de los entrevistados refiere que su jefe no escucha siempre o casi siempre.
- El 50% de los colaboradores indicó que es difícil llevarle la contraria a su jefe siempre o casi siempre.
- El 39% indicó que se toman en cuenta a los colaboradores para la decisiones, son escuchados pocas veces o nunca.
- El 29% indicó que pocas veces el equipo es importante para su jefe.
- El 37% refirió que su jefe inspira confianza y respeto pocas veces o nunca.
- El 52% indica que a su jefe no le importa lo que opinan sus colaboradores siempre o casi siempre.
- El 44% indicó que su jefe es muy flexible en horarios y tareas siempre o casi siempre.
- Un 42% de los colaboradores refirió que a su jefe le importa poco los logros siempre o casi siempre.
- El 50% de los colaboradores indicó que su jefe es un “compradre” siempre o casi siempre.
- El 37% indicó que el clima en su área de trabajo es bueno nunca o casi nunca.

- El 33% indicó que sus compañeros y él se sienten a gusto cuando trabajan en equipo dirigidos por su jefe pocas veces o nunca.
- El 32% refiere que no necesitan la presencia del jefe para trabajar de manera coordinada pocas veces o nunca.
- El 41% indicó que trabajar en el área de medios tecnológicos es agradable pocas veces o nunca.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1.- Título

Modelo de Liderazgo y Clima Laboral para el Área de Medios Tecnológicos del Banco del Pacífico, S.A.

4.2.- Objetivo de la Propuesta

Describir el Modelo de Liderazgo para mejorar el Clima Laboral en el Área de Medios Tecnológicos del Banco del Pacífico, S.A.

4.3.- Justificación

El modelo de liderazgo propuesto se basa en la evaluación efectuada a través del cuestionario aplicado a líderes y colaboradores del Área de Servicios Tecnológicos del Banco del Pacífico, S.A. para generar un clima organizacional acorde con las necesidades del equipo. De acuerdo a lo estimado, existe una tendencia a la intransigencia por parte de los líderes que genera un clima poco agradable a los colaboradores, de igual forma, existen fallas en el equipo de trabajo que se han descuidado y que deben reafirmarse para mejorar la efectividad del área.

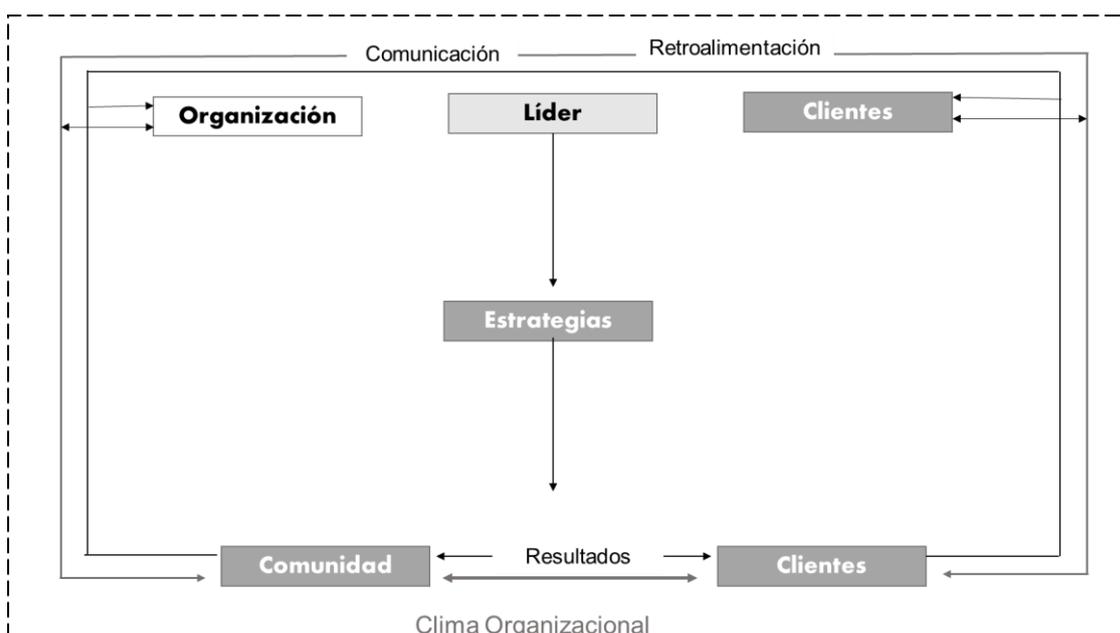
A través del modelo de liderazgo se busca implementar una forma más democrática y abierta de liderar a los grupos de trabajo, para que los colaboradores tengan la facilidad de comunicar sus inquietudes y aporten sus conocimientos y experiencia en cuanto a la toma de decisiones, siempre el líder debe contar con un don de mando e inteligencia emocional para generar un clima que aporte soluciones y no se quede en el conflicto.

4.4.- Modelo de Liderazgo a Desarrollar

Es necesario inicialmente comprender cómo se comportan los campos del liderazgo como son: el líder, los seguidores y el entorno o situación específica en el marco de una organización, empleando elementos necesarios como la comunicación y las estrategias. Este punto de inicio se estructura conforme a autores que desde la década de 1970 vienen desarrollando modelos de liderazgo adecuados a cada organización, siendo el Banco del Pacífico una entidad con sus propias cualidades y fortalezas, que a través de los resultados obtenidos en la experimentación se pudo conocer en mayor detalle.

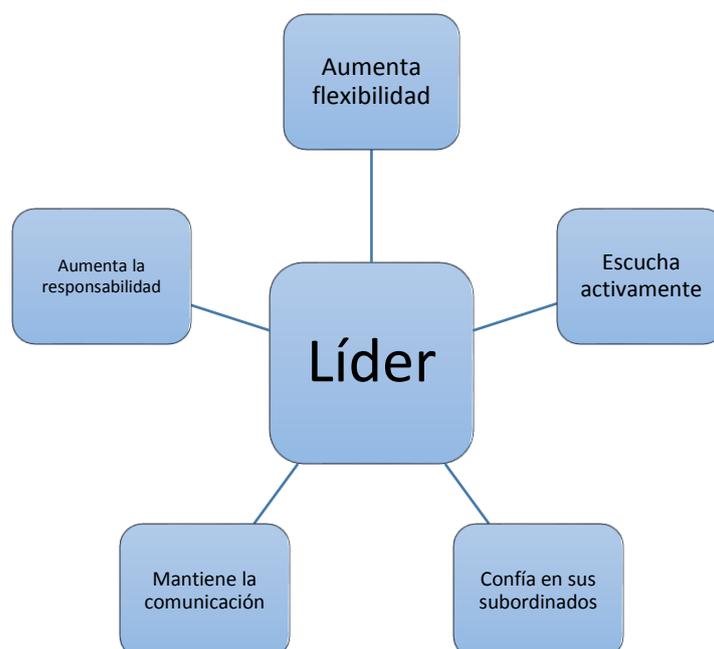
Existe en el área de Medios Tecnológicos del Banco del Pacífico una determinada situación con respecto a los liderazgos formales e informales, el logro de los objetivos de la misma dependen directamente de los valores y actitudes de los líderes frente a dificultades propias de la realidad que se vive. Entre las características del modelo de liderazgo que se propone se puede evidenciar el siguiente vector ilustrativo:

Figura 2. Modelo de Liderazgo Propuesto



Fuente: (García-Solarte, 2015)
Elaborado por: La Autora (2017)

Figura 4. Estilo de Liderazgo Recomendado



Fuente: Elaborado por la Autora (2018)

El líder democrático tiene un equipo de trabajo entrenado y cohesionado, no se emplea en situaciones extremas sino en organizaciones con un clima organizacional estable y mejorable. Su planeación y decisiones son flexibles, le aumenta la responsabilidad a los colaboradores porque confía en sus capacidades y en lo que pueden dar para mejorar los procesos.

El líder participativo escucha las opiniones de los colaboradores además su comunicación es asertiva y genera confianza, los colaboradores no tienen temor de dar sus opiniones y sugerir de forma respetuosa sin perder las perspectivas de la estructura organizacional así como la línea de mando que no se pierde.

4.4.1.1.- Ambiente

El ambiente es un factor que afecta el éxito de la gestión de liderazgo, es una variable del ejercicio del líder y de cómo él se puede adaptar al mismo, con

respecto a sus decisiones y a la forma cómo supervisa e inspira a su grupo de trabajo.

El ambiente es reconocido como uno de los factores que influyen en el proceso de liderazgo porque la organización es un sistema que necesariamente tiene una influencia del medio donde se desenvuelve tanto internamente como externamente, un poco de esto tiene relación con el clima organizacional, que se encuentra en constante cambio, pero que además figura como un termómetro de los resultados del liderazgo. Tal como se evidencia en las figuras anteriores, el ambiente genera ciertas condiciones favorecedoras o no para el líder y para la organización, que a la larga repercute sobre los seguidores y los clientes.

4.4.1.2.- Situación

La situación específica es el servicio que se brinda en el área de Medios Tecnológicos, que regularmente es para clientes internos del Banco del Pacífico, pero que eventualmente también interacciona con clientes que utilizan la plataforma electrónica y los medios de pago que son soportados por el trabajo del equipo de esta área

Los líderes del área de Medios Tecnológicos deben enfrentarse a las situaciones para adecuar sus decisiones y conducta referentes a las actividades que se realizan. Este liderazgo resalta la naturaleza de la actividad desarrollada, el ambiente externo y las características que poseen los seguidores del líder. Todo el comportamiento del líder funciona a partir de su percepción individual conforme a las metas que tenga en la organización y en el departamento al cual pertenece. Los líderes cambian frecuentemente las situaciones en las que están trabajando, para adaptarse al ambiente y generar cambios positivos.

4.4.1.3.- Comunicación

La comunicación es la herramienta básica del líder, es fundamental en la gestión del modelo, es un vínculo innegable entre los seguidores y el líder, por

ello es necesario que se ratifique un puente comunicativo de calidad, a fin de poder dar la eficacia necesaria al área de Medios Tecnológicos.

La comunicación en el área por tratarse de un grupo de personas que su labor la realizan a través de medios telemáticos, se realiza principalmente con canales formales como el correo electrónico y el intranet, por ende, los medios informales se corresponden a redes sociales y comunicación verbal en las diversas áreas físicas del departamento.

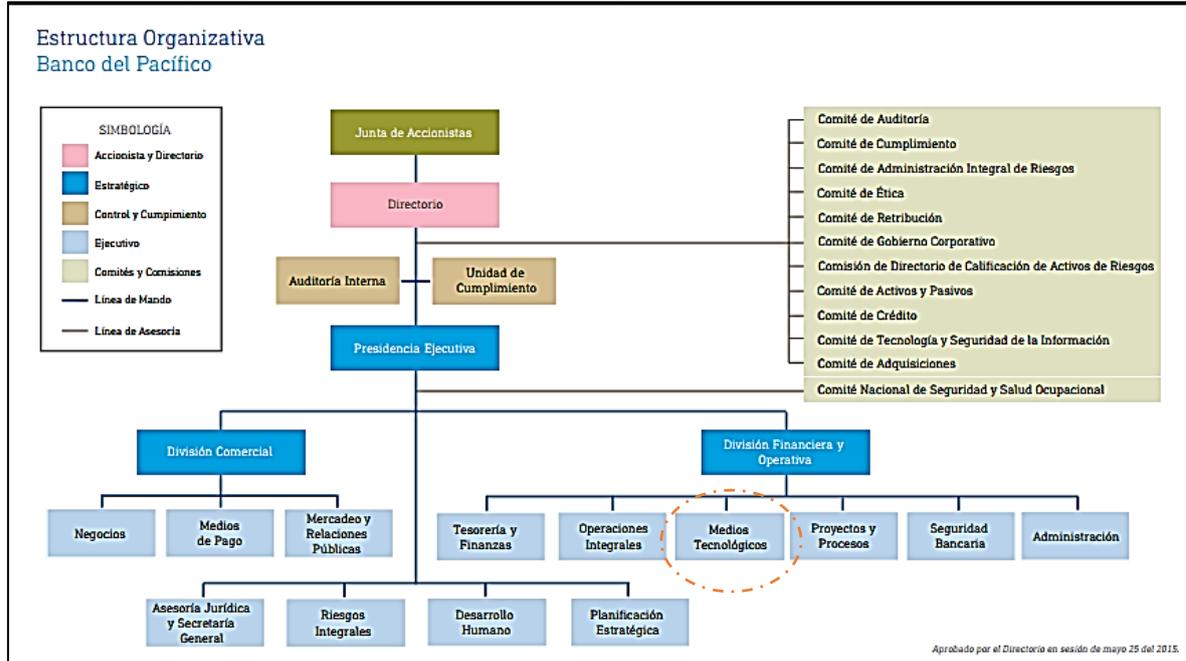
El líder necesita comunicarse constantemente con sus seguidores, y generar propuestas nuevas en las actividades diarias, es por ello que se recomienda hacer un cronograma de informes paulatinos sobre el trabajo de cada uno de los líderes del área además de un feedback interactivo con los colaboradores para poder evaluar el desempeño de los líderes y generar nuevas alternativas de comunicación más efectiva.

4.4.1.4.- Organización

La entidad donde se desempeña el líder es la organización, en esta caso es la empresa Banco del Pacífico, S.A., además se cuenta con una influencia de patrones de comportamiento propios de la organización que repercuten sobre el liderazgo interno del área de Medios Tecnológicos, es un elemento de gran relevancia, ya que el líder se adecúa a los requerimientos del nivel estratégico de la organización en general.

En el siguiente vector visual se puede evidenciar la ubicación del área de Medios Tecnológicos dentro de la estructura organizacional del Banco del Pacífico, S.A., para poder ubicarse en el espacio que ocupa dentro de la organización, además de una serie de cualidades que se heredan de la cultura general de la organización:

Figura 5. Organigrama Estructural de la Organización Banco del Pacífico, S.A.



Fuente: Banco del Pacífico (2015)

4.4.1.5.- Líder

El líder es el protagonista de la gestión, además, su razón de ser son los seguidores, pues para ellos debe poseer una serie de cualidades y características que lo denominan como tal, no es sólo un cargo, ni un puesto oficial, es una actitud que debe adaptarse para generar cambios en las organizaciones y mejorar los procesos, a fin de lograr los objetivos que se proponen que en última instancia es crear beneficios económicos y beneficios sociales.

De acuerdo a la percepción de los colaboradores en cuanto a los líderes formales del área de Medios Tecnológicos, se tiene que se evidencia una contradicción en algunos casos, sobre todo con respecto a la escucha activa y a la consulta de planes así como la aceptación de errores. El líder de Medios Tecnológicos tiende a ser democrático, pero a veces cae en conductas autoritarias y poco flexibles, es por ello que adoptar un modelo de gestión el liderazgo que genere una flexibilidad en cuanto a asumir errores propios y ajenos, así como mantener una escucha activa con respecto a las inquietudes de sus colaboradores, el líder debe generar una cierta humildad que mejore el ambiente

sin caer en vicios como la excesiva familiaridad que puede a la vez perjudicar el clima de respeto y tolerancia en el trabajo en conjunto.

4.4.1.6.- Seguidores

Los seguidores son la contraparte del líder, y necesarios para que exista el liderazgo, son vitales para la gestión y requieren de una atención especial, en cuanto a que requieren ser evaluados constantemente para generar nuevas estrategias de liderazgo adecuadas a cada grupo humano.

En la evaluación realizada, tanto los colaboradores como los líderes, coinciden en referir que existe un desfase comunicativo entre los supervisores y los colaboradores, siendo necesario fomentar la escucha activa y generar un clima de respeto, pues los líderes son percibidos como poco accesibles en algunos casos y los colaboradores son percibidos como descuidados en su comunicación con el superior inmediato. Es por ello que el modelo de liderazgo propuesto toma en cuenta la comunicación como un eje fundamental de la realización del liderazgo para el área de Medios Tecnológicos del Banco del Pacífico, S.A.

4.4.1.7.- Estrategias

El líder requiere de una estrategia para afianzar su rol de liderazgo y generar más confianza en el grupo de seguidores, en tal sentido, esto se considera una ventaja competitiva y una plusvalía en el capital humano de una organización. El modelo de liderazgo que se propone busca que exista una relación directa entre los líderes y sus seguidores como punto de partida para que los clientes y la comunidad estén satisfechos, la estrategia por ende, garantiza que exista un acercamiento a la realidad o la situación actual.

4.5.- Clima Organizacional y Liderazgo

La empresa trabaja para satisfacer a los clientes y a la comunidad, en este caso, el área de Medios Tecnológicos trabaja para satisfacer la demanda de tecnología dentro de la organización Banco del Pacífico, es necesario centrar la actividad del líder en sus resultados. La investigación que se presenta se ha concentrado en los procesos de liderazgo en el área, para dar una apreciación global de la percepción de los líderes además de mejorar los aspectos con falencias dentro del sistema a fin de proponer una mejora en el comportamiento de los líderes y por ello, un resultado óptimo en la gestión de esos líderes. La autora García-Solarte (2015) indica que el liderazgo participativo es adecuado para este tipo de organizaciones, que pueden a su vez unirse a un modelo de liderazgo democrático ya que el área posee estas cualidades, y potencial. A través del liderazgo además, se busca mejorar el clima organizacional, pues una parte de los colaboradores perciben que el medio donde se desempeñan no es agradable para ellos, por razones que no formaron parte de esta investigación pero que requieren de una atención especial.

En este sentido se presenta un análisis de los factores descritos con anterioridad y aplicando los resultados obtenidos en la evaluación del liderazgo se puede describir lo siguiente:

Tabla 38. Modelo de Gestión ajustado al área de Medios Tecnológicos

| Aspecto del Modelo | Diagnóstico | Propuesta |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Situación | <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción de demanda de medios tecnológicos a clientes internos. 2. Soporte técnico a clientes externos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover en los líderes la cultura del servicio al cliente, siendo personal del Banco, o no, también se consideran clientes. |
| Comunicación | <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Atención en los mensajes 2. Poca escucha activa. 3. Restar importancia al proceso comunicativo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de habilidad de escuchar y de comunicar de manera verbal y escrita. 2. Prestar importancia en los mensajes tanto formales como informales. |
| Organización | <ol style="list-style-type: none"> 1. Una organización muy extensa que requiere de muchos líderes | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener la unidad de mando y generar una cultura organizacional fuerte. |
| Líder | <ol style="list-style-type: none"> 1. Poco accesible 2. Poco atento a escuchar 3. Falta de humildad y aceptación ante fallas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Accesibilidad con respecto a los seguidores 2. Mejorar la escucha activa 3. Implementar una actitud de reconocimiento de los errores como oportunidades de mejoramiento. |
| Seguidores | <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de interés en la comunicación 2. Incomodidad en el área de trabajo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la escucha activa en seguidores y atención a los líderes y sus propuestas. 2. Comunicar las incomodidades y proponer alternativas a solución de situaciones conflicto. |
| Estrategias | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de estrategias definidas en el liderazgo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de las actividades con unos parámetros de estrategias ajustadas a las políticas generales del Banco del Pacífico. |
| Clima Organizacional | <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca identificación con el entorno 2. Incomodidad por parte de los colaboradores 3. Escasa comunicación 4. Favorecimiento a sistemas informales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una cultura de identificación con la organización. 2. Mejorar las situaciones conflicto para crear ambientes agradables de trabajo. 3. Resolver la comunicación formal e informal 4. Impedir canales informales. |

Fuente: Elaborado por la Autora (2017)

4.5.1.- Misión del área de Medios Tecnológicos

“Proporcionar soluciones tecnológicas efectivas y coadyuvantes al cumplimiento de los planes estratégicos del Banco del Pacífico, con el fin de garantizar un desenvolvimiento dinámico con respuestas oportunas y acorde a las necesidades de la institución”.

4.6.- Actividades

Tabla 39. Actividades para desarrollar el Modelo de Liderazgo

| Aspecto del Modelo | Actividad | Tiempo |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Situación | Capacitación en cuanto al servicio al cliente interno y externo. | 20 horas |
| Comunicación | Taller de comunicación y asertividad | 12 horas |
| Organización | Planificación estratégica en el área a través de manuales de organización y liderazgo. | 3 meses de trabajo en conjunto entre los líderes y el Gerente de Medios Tecnológicos. |
| Líder | Taller de liderazgo participativo | 12 horas |
| Seguidores | Reunión con los colaboradores | 4 horas |
| Estrategias | Planificación estratégica en el área de Medios Tecnológicos. | 3 meses de trabajo conjunto entre líderes y gerentes. |
| Clima Organizacional | Reunión de integración grupal | 6 horas |

Fuente: Elaborado por la Autora (2017)

4.7.- Presupuesto

El presupuesto para poner en práctica el modelo de liderazgo propuesto, es bastante sencillo, se busca generar propuestas más que todo a nivel de comunicación, pidiendo apoyo al área de Recursos Humanos para las Capacitaciones y generando estrategias que no requieren de mayor inversión para el Banco del Pacífico como entidad.

Tabla 40. Presupuesto para desarrollar el Modelo de Liderazgo

| Cantidad | Descripción | Costo Unitario | Total |
|----------|-------------------------------------------------|----------------------|-----------------|
| 44 | Horas académicas de facilitador de Capacitación | 12,00 | 528,00 |
| 6 | Horas de Animación y Recreación | 12,00 | 72,00 |
| 6 | Horas de Alquiler Espacio recreativo | 600,00 | 600,00 |
| Varios | Papelería e insumos | 100,00 | 100,00 |
| | | Total General | 1.300,00 |

Fuente: Elaborado por la Autora (2017)

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación y luego de realizado el proceso de investigación descriptiva de campo y explicativa, se puede concluir lo siguiente:

- Se identificaron las características el liderazgo predominante en el área de medios tecnológicos del Banco del Pacífico, S.A., pudiendo conseguir que existe un liderazgo democrático pero con vicios del liderazgo autocrático.
- Se logró además determinar que las cualidades más relevantes a desarrollar en el líder son la escucha activa y la humildad para asumir errores cometidos.
- Se determinó que el clima organizacional del área de medios tecnológicos beneficia la realización de los objetivos pero a su vez existe un nivel considerable de descontento de los colaboradores con respecto a su ambiente de trabajo en el área.
- Se indicó que se debe mejorar el clima organizacional a través del modelo de liderazgo participativo.
- Se pudo además demostrar la conexión entre el líder y la generación de un clima organizacional adecuado, por ende se propuso un modelo de liderazgo acorde a los resultados obtenidos en la evaluación efectuada a líderes y colaboradores.
- Se determinó un modelo de liderazgo democrático y participativo que consta de aspectos fundamentales para la gestión, a saber: la situación o situaciones conflicto, la organización, la comunicación, el líder, los seguidores, las estrategias y el clima organizacional.

RECOMENDACIONES

Del mismo modo conforme a las conclusiones expuestas, se puede sugerir lo siguiente:

- El líder siempre tendrá características propias de la cultura organizacional de la entidad en la cual se desempeña o la organización, por ende es necesario aprovechar las potencialidades del mismo sea un líder democrático o autoritario.
- Se puede elevar la eficacia en la comunicación enseñando a los líderes y a seguidores a escuchar y a comunicar de forma oral y escrita.
- El área de medios tecnológicos por su tarea monótona puede causar elevados niveles de estrés, por ello es necesario que los líderes sepan lidiar con esta situación.
- Es necesario poner en práctica el modelo de liderazgo participativo.
- Cuando se mejoran las condiciones de comunicación y manejo de las situaciones conflicto el clima organizacional mejora, se recomienda hacerlo de la forma prevista en este informe.
- El Modelo de liderazgo más ajustado al área de medios tecnológicos del Banco del Pacífico es el modelo participativo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, H. (2011). *Teoría de las Organizaciones*. Córdoba: Eudecor.
2. Alvarez, S., Cardona, P., Chinchilla, M., Miller, P., Pérez, J., & Pin, J. (2012). *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid: Mc Graw Hill Profesional.
3. Argos, J., & Ezquerro, P. (2014). *Liderazgo y Educación*. Cantabria: Publican.
4. Arias, F. (2015). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Caracas: Limusa.
5. Báez, J., & Pérez, T. (2012). *Investigación Cualitativa*. Madrid, España: Esic Editorial.
6. Balestrini, C. (2010). *Metodología*. Caracas: Limusa.
7. Banco del Pacífico. (01 de 01 de 2015). *Organigrama Estructural del Banco del Pacífico*. Obtenido de [bancodelpacifico.com: https://www.bancodelpacifico.com/Files/PDF/Gobierno%20Corporativo/Organigrama%20estructura.pdf](https://www.bancodelpacifico.com/Files/PDF/Gobierno%20Corporativo/Organigrama%20estructura.pdf)
8. Banco del Pacífico. (01 de 01 de 2016). *Historia de la Institución*. Obtenido de <https://www.bancodelpacifico.com/nuestra-institucion/nuestra-historia.aspx>
9. Bateman, T., & Snell, S. (2014). *Administración: Una ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill.
10. Batet, P. (2014). *Gestión Administrativa*. Barcelona: Sapiencia, S.A.
11. Beltrán, J. (2014). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología.
12. Brunet, L. (2009). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
13. Buteris, M. (2011). *Reinventando los Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial Gestión.
14. Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo, Venezuela: La Columna.
15. Chiavenato, I. (2012). *Administración*. Brasilia: Mc Graw Hill.
16. Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Brasilia: Mc Graw Hill.
17. Dessler, G. (2009). *Organización y Administración. Enfoque Situacional*. Madrid: Prendice Hall Internacional.

18. Dessler, G. (2014). *Manejo de Recursos Humanos*. Englewood: Prentice Hall.
19. Douglas, A. (2013). *Practical Statics for Medical Research*. London: Chaman & Hall.
20. García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 60-79.
21. Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (2013). *Las Organizaciones*. Santiago: Mc Graw Hill.
22. Hampton, D. (2013). *Administración*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
23. Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
24. Hurtado, D. (2013). *Principios de Administración*. Bogotá: ITM.
25. Kleiman, L. (2012). *Gestión de Recursos Humanos: Una herramienta de gestión para la ventaja competitiva*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
26. Lussier, R., & Achua, C. (2012). *Liderazgo: Teoría y Aplicación*. México: Thomson Learning.
27. Mendez, D. (2011). *Gestión de Personal*. Bogotá: Universidad Nacional de los Andes.
28. Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
29. Palomino, P. (2009). Últimas Tendencias en el Estudio sobre Liderazgo: Revisión de la Literatura. *Seminario Permanente de Ciencias Sociales* (págs. 1-16). México: Documentos de Trabajo.
30. Puchol, L. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
31. Robbins, S. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
32. Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
33. Robbins, S., & De Cenzo, D. (2011). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.
34. Rodríguez. (2008). *Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Manual Moderno.
35. Senlle, A. (2012). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona: Gestión 2000.
36. Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

37. Tamayo, & Tamayo. (2010). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Buenos Aires: Omega.
38. Thompson. (2013). *La Encrucijada del Líder*. Madrid: Paraninfo.
39. Viles, E. (2011). *Estadística Básica para Universitarios*. México: Eunsa.