Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Fecha: 14 marzo 2023

Maestría en ADMINISTRACION PUBLICA

Artículo de investigación aplicada

El Liderazgo y su Impacto en el Clima Laboral de los Servidores Públicos. Estudio de Caso.

Grace Alexandra TAPIA ZÚÑIGA [a] y María Elena GODOY ZÚÑIGA[b]

a Contadora Pública Auditora. E-mail grace.tapia@uees.edu.ec
b Doctora en Lenguas, Literaturas y sus Culturas. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador.

Palabras clave

Liderazgo, Clima Laboral, Servidores Públicos.

Clasificación JEL

Resumen: El objetivo del estudio, es analizar el liderazgo de los vocales del GAD Parroquial de la ciudad de Cuenca en la provincia del Azuay, con la finalidad de determinar su impacto, en el clima laboral de los servidores públicos. La metodología de este estudio tiene un enfoque cuantitativo, debido a que se aplicó la encuesta, cuyo propósito fue identificar el estilo de liderazgo que poseen los vocales y medir el clima laboral de los servidores públicos, el estudio abarcó una población de 30 personas. Las dimensiones de los instrumentos de evaluación trataron sobre el interés por las personas y por las tareas, autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Se consiguió como principal resultado, que el estilo de liderazgo predominante dentro del GAD Parroquial es el democrático, el cual genera un impacto positivo en el clima laboral, en donde se privilegia el bienestar de los funcionarios para el logro de los objetivos propuestos, en beneficio de la colectividad. Por lo que se concluye, que un clima laboral favorable es indicador de un buen liderazgo.

Key words

Leadership, work environment, public servants.

JEL Classification

Abstract: The objective of the study is to analyze the leadership of the members of the GAD Parish of the city of Cuenca in the province of Azuay, in order to determine its impact on the work environment of public servants. The methodology of this study has a quantitative approach, because the survey was applied, whose purpose was to identify the leadership style possessed by the members and measure the work environment of public servants, the study covered a population of 30 people. The dimensions of the assessment instruments dealt with interest in people and in tasks, autonomy, cohesion, trust, pressure, support, recognition, equity and innovation. The main result was that the predominant leadership style within the Parish GAD is democratic, which generates a positive impact on the work environment, where the welfare of officials is privileged for the achievement of the proposed objectives, for the benefit of the community. Therefore, it is concluded that a favorable work environment is an indicator of good leadership.

Introducción

El tema del liderazgo ha forjado emoción e interés desde la antigüedad. Cuando las personas piensan sobre liderazgo, se imaginan personas dinámicas y poderosas los cuales dirigen ejércitos victoriosos, moldean los acontecimientos de los países, crean religiones o dirigen imperios corporativos. El éxito y el destino de las organizaciones están definitivos por la actuación de los lideres. El liderazgo es muy importante para el éxito y algunos investigadores han indicado que es el ingrediente más decisivo. El presidente mundial (CEO) de la cadena Domino's Pizza, David Brandon, indica que el éxito de cada tienda se basa en el liderazgo asumido por los gerentes (Lussier & Achua,2011).

Todo el mundo habla del Liderazgo y pocos lo entienden. La mayoría de la gente lo quiere, pocos lo pueden. Existen muchas definiciones y descripciones sobre el liderazgo, a tal punto que ha tenido una gran importancia, esto debido a que la mayoría de las personas quieren ser líderes o conocen a líderes, de los cuales tratan de replicar a tal forma que consideran al liderazgo como una personalidad (Maxwell, 2018).

Actualmente el mundo se encuentra más dinámico, cambiante y competitivo, por lo que las empresas u organizaciones deben asegurarse que todos los miembros de su equipo estén preparados, y sean capaces de asumir un liderazgo dentro de la organización, cualquiera que sea su cargo. Por lo que es necesario que las organizaciones vayan cambiando paulatinamente la manera de dirigir e ir generando nuevos líderes, y así conseguir que los equipos de trabajo sean exitosos y logren sus objetivos, esto conlleva que el mando y la autoridad deben ser reemplazados por un buen liderazgo (Alarcón, 2013).

Los buenos líderes inspiran a otras personas a seguirlos o imitarlos. Muchos líderes políticos, religiosos, y de negocios se han ido y están dejando su huella, entre los que se pueden mencionar: Hitler, John F. Kennedy, Jesús de Nazaret, Martin Luther King, Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Anthony (Tony) Robbins, Madre Teresa de Calcuta, Papa Francisco, Benazir Bhutto, Barack Obama, Fidel Castro, Bill Gates, Che Guevara, Nelson Mandela, Steven Jobs, Elon Musk, todos fueron y son líderes, cuyos valores y habilidades de liderazgo varían ampliamente, y cada uno tiene sus seguidores (Solé, 2021).

Para conseguir un equipo de alto liderazgo, se consigue cuando las personas trabajan conjuntamente como un equipo, en el cual cada uno ellos se benefician del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás compañeros, este trabajo de equipo lleva a una mayor productividad a nivel institucional, logrando un trabajo en conjunto en donde prevalece la colaboración, y ya no como un individuo solitario (Burbano et al., 2020).

El clima laboral es un factor que llega a influir directamente en el desempeño de un equipo, este se refiere al ambiente existente entre los miembros de una empresa, institución o entidad y está ligado al grado de motivación de las personas, cuando estas se encuentran motivadas el clima organizacional mejora y esto lleva a excelentes relaciones entre compañeros, mientras cuando las personas se hallan insatisfechas el clima suele deteriorarse,

por tal motivo la motivación juega un papel muy importante; y es una herramienta para generar un buen clima laboral y va de la mano de los buenos líderes (Chavietano, 2009a).

La relación entre el clima laboral con el liderazgo es directa, debido a que es uno de los aspectos más importantes de una organización, así como también la persona que está al mando, no es lo mismo tener un jefe que un líder. El jefe se preocupará solo por cumplir sus metas personales a diferencia del líder que se preocupará de que el grupo cumpla sus metas juntos (Aldana, 2019).

Talento Humano es un departamento que debe velar por un buen clima laboral dentro de cualquier empresa, para ello tiene que observar cada área su comportamiento y rendimiento. Se deben mitigar los problemas personales como laborales que afecten a las personas dentro de la organización (Hernández, 2019).

En el GAD Parroquial de la ciudad de Cuenca de la provincia del Azuay, se ha identificado un malestar en cuanto a la falta de organización interna del personal, no existe una buena comunicación, las actividades no se encuentran bien distribuidas entre los servidores públicos, ocasionando sobre carga laboral, conllevando a la generación de diversos problemas. Esto probablemente se debe a la falta de liderazgo de los vocales, abuso de poder, falta de compromiso institucional tanto de los vocales como del personal, desconocimiento de los procesos, falta de retroalimentación efectivo y positivo sobre de las acciones realizadas y los resultados obtenidos, personal desmotivado, rotación de personal, presión laboral, impulsando de esta manera un clima laboral no favorable. Por lo tanto, se plantea que el liderazgo de los Vocales tiene un impacto negativo en el clima laboral de los servidores públicos.

Considerando los antecedentes del presente estudio, se pretende buscar las causas o motivos por las cuales el clima laboral del GAD no es favorable, así como también demostrar que el liderazgo es un factor importante al momento de mantener o generar un buen clima laboral dentro de las instituciones públicas, partiendo desde los estilos de liderazgo poseen los directivos y la medición del clima laboral de los servidores públicos, para de esta manera contribuir a la institución.

El objetivo de este estudio es analizar el liderazgo de los vocales del GAD Parroquial, con la finalidad de determinar su impacto en el clima laboral de los servidores públicos de la institución, esto a través de la recopilación de datos cuantitativos que permitan evidenciar la relación que existen entre estos dos aspectos de estudio.

El presente artículo contiene la siguiente estructura: inicia con una revisión literaria de las conceptualizaciones sobre del liderazgo y el clima laboral, así como también los estilos de liderazgo, continua con la metodología que se aplicó para analizar el liderazgo y medir el clima laboral, seguido se encontrará con los resultados obtenidos, y finalmente el análisis de resultados y las conclusiones.

Revisión Literaria

Liderazgo

El tema del liderazgo ha adquirido con el tiempo una importancia cada vez mayor en las organizaciones, esto debido a que las empresas necesitan líderes que las administren correctamente, pues el liderazgo es la manera más poderosa para transformar a las empresas, instituciones y llevarlas al éxito, así como a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones, empresas e instituciones corren el riesgo de no establecer objetivos metas. El liderazgo da fuerza, vigor y dirección a las organizaciones ya que requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Por lo tanto, el liderazgo, nunca había sido tan importante para el éxito de las organizaciones como en estos tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad. El inconveniente está en que no todo directivo es un líder, y no todo líder ocupa un puesto jerárquico de alto nivel. Es decir, liderazgo no es igual que administración (Chavietano, 2009a).

El equipo de trabajo, empleado también pueden realizar el rol de líder cuando sea necesario. Además, los seguidores influyen en los líderes. Por lo tanto, el liderazgo es un proceso de influencia entre líderes y seguidores, no solo un líder influye en lo seguidores, es una vía de doble sentido. Todos los gerentes cumplen 4 funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control, razón por la cual el liderazgo forma parte del trabajo de los jefes, gerentes. Sin embargo, existen gerentes que no son líderes efectivos, así como también existe personas que no ocupan cargos altos, pero poseen gran influencia en los jefes, gerentes y compañeros (Lussier & Achua, 2011).

El liderazgo es un conjunto de varias destrezas y capacidades que adquiere una persona para crear una gran influencia ante los demás, hoy el liderazgo es de gran importancia para las personas con el objetivo de lograr desarrollarse en todos los ámbitos de la vida personal, empresarial e institucional, asumiendo con responsabilidad y de manera correcta la toma de decisiones, así como la dirección, motivación de las personas o equipos de trabajo para lograr un fin determinado (Torres, 2021).

Liderazgo es el arte de la persuasión hacia los demás, para motivarlos hacia el logro de un objetivo común, y que ser un buen líder lo debe tener, así como el conocimiento de uno mismo que se derivan, en ser conscientes de las propias emociones y la autoconfianza, ya que la inteligencia emocional se encuentra vinculado con el liderazgo (Goleman, 2013).

El liderazgo es el arte de liderar, mas no de dirigir, lo puede adquirir cualquier persona que lo desee, con el propósito de guiar a los demás con respeto, confianza e imperiosa colaboración. En ocasiones los directivos tienen todavía esa idea antigua, de que se debe dirigir como un jefe. Para liderar un grupo de personas no se debe ser severos ni poco exigentes entre estos dos puntos se encuentra el equilibrio de supervisión. Además, para liderar se debe tener una compresión de la conducta humana y ponerlo en práctica con las personas que está bajo su cargo. Al personal que trabaja dentro de la institución debe ser

motivado con por su buena labor. El liderazgo implica estar siempre disponibles para las personas de su empresa (Carnegie, 2011).

Entre algunas de las características del liderazgo podemos destacar la comunicación asertiva, creatividad, productividad, poder trabajar entre otros, influencia, seguidores, entre otras. Un líder que tenga estas características dentro de una empresa, genera un ambiente laboral favorable permitiendo a los trabajadores lograr sus tareas de manera eficaz y eficiente (Hernández, 2021).

La capacidad de inspirar y movilizar a las personas constituye, en uno de los ingredientes esenciales del liderazgo. Los líderes realmente inspiradores saben guardar el interés de su equipo de trabajo, crean una emoción, sentimiento que sobrepasa las tareas, actividades cotidianas y de los objetivos, creando de esta manera un vínculo fuerte y positivo con las personas (Boyatzis et al.,2003).

El líder debe motivar a sus seguidores para lograr alcanzar los objetivos. Además, cuando se trata del líder dentro de una organización, empresa o institución, es quien crea la cultura organizacional, establece las metas y norma los valores. Un líder, quiere que sus seguidores se conserven unidos y se encuentren motivados. Cabe indicar, que las definiciones de líder y liderazgo son debatidas, siendo el liderazgo un factor importante, sabiendo que se tiene la capacidad de poder influenciar ante otras personas para lograr conseguir las metas y objetivos planeados (Villacreses, 2018).

Las empresas necesitan menos jefes y más líderes, individuos visionarios que deseen el bienestar y posicionamiento de la organización, líderes que se orienten en el desarrollo humano, mentores que contribuyan al desarrollo de las habilidades de los demás, que logren descubrir las oportunidades para dirigir, que reconozcan su propio liderazgo y no teman afrontar los retos que se les presenten, personas con pensamientos de cambios positivos para la transformar las instituciones, empresas y al mundo hacia un objetivo común y próspero (Cabrera, 2018).

Las empresas se deben enfocar a motivar los escenarios tanto internos como externos de su personal, ya que ambas variables inciden de manera paralela sobre las personas e influyen en la forma de trabajar. Los directivos de la empresa deben conocer lo que motiva a su personal, así como los inconvenientes que se les estén presentando tanto dentro como fuera de la organización, para poder conversar personalmente y entender su situación, razón por la cual el líder debe tener empatía hacia los demás (Pillajo, 2018).

Un líder destructivo acarrea un sin número de problemas a la empresa, como la pérdida de personas con alto potencial, un inadecuado clima laboral, reducción de la rotación de personal, desprestigio de la empresa. Un líder destructivo abusa del poder que le han dado sus superiores, estos actos deben ser notificadas a tiempo para que se pueda controlar a través de diferentes herramientas como el coaching, mentoring y en el caso que no funcione prescindir de los servicios de la personas o persona, para el bienestar organizacional y el de las personas que conforman la organización (Vera, 2017).

Un líder administrativo estará totalmente enterado de lo que está aconteciendo en la empresa. De acuerdo al tamaño de la empresa y su grado de gestión, tendrá el control del presupuesto, conocerá las políticas y los procedimientos de la organización, estará consecuente quien está trabajando de manera eficiente y quién no, se enfrentará a los problemas de forma rápida y oportuna. Lo que no realizará es guiar a la organización. La visión no es su asunto; el mantenimiento de la organización lo es (Bonilla, 2013).

El mal liderazgo con un líder autoritario, con insuficientes habilidades para resolver problemas, así como también con poca capacidad para liderar un equipo, se tendrá un líder que no será reconocido por el equipo, afectando así el desempeño y motivación para alcanzar las metas y objetivos establecidos. El liderazgo debe ejercerse de la mejor manera, para evitar conflictos dentro del grupo de trabajo. El estilo de liderazgo resultante puede o no ser eficaz para influir en las actividades laborales y las relaciones interpersonales de los funcionarios. Como resultado, surgen diferentes tipos de perjudiciales para el equipo, como el control excesivo, prepotencia, la neutralidad en la toma de decisiones, se genera un ambiente laboral inestable, mala distribución de responsabilidades de la institución, una pésima comunicación efectiva por lo que ocasiona un clima laboral negativo (Clerc et al., 2006).

El instrumento más fuerte del liderazgo son las personas, el liderazgo no se comprende, se practica, se vive de acuerdo al hoy ya que es un momento crucial, no hay un estilo de liderazgo receta, el cual combinando con algunos ingredientes se obtiene el liderazgo ideal, no existe un liderazgo perfecto, sino un liderazgo apropiado para el tiempo adecuado (Salcedo, 2016).

El liderazgo es un proceso dinámico entre varios individuos en las actividades de la organización, por lo que es necesario el trabajo en equipo, donde el líder debe conocer los procedimientos tanto de las actividades como de la institución, que sepa intervenir y motivar al personal, conociendo las aptitudes, habilidades, los puntos fuertes y débiles de sus empleados con el propósito de desarrollar, encaminar y orientar sus habilidades hacia el logro de los resultados establecidos por la organización (Escandón & Hurtado, 2016).

Estilos de liderazgo

Según Goleman (2013), los estilos de liderazgo tienen una influencia de manera directa en el clima laboral. Si los lideres aplican los estilos que afectan positivamente al clima laboral obtendrán resultados positivos en cuanto al logro de las metas y objetivos establecidos. Los estilos de liderazgo son herramientas basadas en las capacidades de la inteligencia emocional, que los grandes líderes aplican el apropiado en el momento adecuado y/o necesario, logrando así un excelente clima y desempeño organizacional, para la obtención de los resultados esperados.

Liderazgo Transformacional

Las empresas se identifican por poseer un liderazgo transformacional, este forma de liderazgo se encuentra estrechamente relacionado con la satisfacción, esfuerzo que demuestra su equipo de trabajo, además busca identificar las necesidades y cumplir con los deseos de sus seguidores, estos líderes hacen que los trabajadores se sientan orgullos de estar en un grupo de trabajo, este jefe se preocupa por el bienestar del grupo, es capaz de ir más allá de sus propios intereses y se muestra confiable, seguro, expresa sus ideas y tiene los objetivos claros, siempre trabajando con ética y busca que las personas se apropien del objetivo común de la organización (Poveda & Zambrano, 2019).

Liderazgo Coercitivo:

Es el menos eficaz en el clima organizacional, la toma de decisiones lo hace solo el líder y es de cumplimiento inmediato, crea desmotivación, temor y falta de compromiso del equipo de trabajo. Con este estilo el líder controla y da retroalimentaciones negativas enfatizando en lo que se está haciendo de forma equivocada, dando muchas instrucciones de acuerdo a lo él piensa que está bien. Los componentes emocionales en este estilo son: el autocontrol, orientación al logro, iniciativa, conciencia organizacional. Funciona en acontecimientos que requieren tomar decisiones inmediatas, así como en tiempos de cambios y con personas problemáticas. El estilo no servirá si la situación organizacional de la empresa requiera decisiones a largo plazo (Simonetta, 2017).

Según Gonos & Gallo (2013) el estilo coercitivo o autocrático, tiene las siguientes características:

1. Los subordinados no forman parte en el proceso de toma de decisiones, todas las decisiones se toman sin el acuerdo de los subordinados;
2. Regla de «mano dura» con los empleados;
3. Los jefes son inflexibles;
4. Los líderes se niegan a explicar su actuación;
5. Los jefes cambian las obligaciones de los empleados, con un acuerdo previo; y
6. Los jefes establecen meticulosamente las tareas y métodos y no dan un espacio flexible para las decisiones y la iniciativa de los empleados.

Liderazgo Orientativo:

Es el más efectivo genera un buen ambiente laboral, el líder tiene una visión clara hacia donde debe dirigirse a largo plazo, genera motivación, compromiso y dirige al personal hacia un mismo camino para alcanzar los resultados deseados. Los componentes emocionales son: autoconfianza, catalizador al cambio, empatía, liderazgo visionario. Si la empresa se encuentra en dificultades este liderazgo es funcional en diferentes escenarios que se presenten. El estilo no es conveniente cuando el líder labora dentro de un grupo de expertos con grandes conocimientos y experiencias (Moliva, 2019).

Los líderes son visionarios; inspirar a las personas dándoles una comprensión clara de cómo su trabajo encaja en la visión más amplia de la organización. Es importante que

las personas que trabajan para estos líderes entiendan lo que están haciendo y por qué. También aumenta el compromiso con las metas y la estrategia de la organización. Un líder orientativo establece el objetivo, pero por lo general da a las personas mucha libertad para que desarrollen bajo sus propios medios, además el líder les da la libertad de innovar, experimentar y tomar riesgos informados (Galiani & Terlato, 2020).

Liderazgo Afiliativo:

Se basa en la construcción de lazos emocionales, generando armonía entre el grupo, creando un ambiente de trabajo agradable, comunicativo y libre. Lo más significativo son las personas y sus emociones antes que sus tareas y metas, da retroalimentación positiva y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño. Los componentes emocionales encontrados en este estilo son: Creación de lazos, empatía, comunicación, confiabilidad. Este estilo es aplicable cuando se desea generar armonía en el ambiente laboral, mejorar la comunicación, incrementar la motivación en momentos de stress. Es inconveniente cuando las personas requieran instrucciones claras en situaciones complejas (Campos & Roque, 2018).

En este estilo lo líderes motivan a su equipo de trabajo a solucionar los conflictos mediante acercamiento afectivo, además promueven las relaciones entre el personal de la organización, así como también estos líderes se involucran emocionalmente con su equipo de trabajo, por lo tanto, este estilo es un liderazgo resonante debido a que alienta y promueve el rendimiento, se basa en un clima emocional, transformando el ambiente laboral en positivo con un espíritu de colaboración y compromiso (Bodden & Hernández, 2017).

Liderazgo Democrático:

Según Villalva & Fierro (2017) este estilo de liderazgo crea acuerdos mediante la participación conjunta entre los miembros de un grupo mediante el dialogo, entusiasmo y compromiso, para evitar la toma de decisiones drásticas. Los componentes emocionales encontrados en este estilo son: Manejo de conflictos, comunicación, empatía, trabajo en equipo y colaboración. Este tipo de liderazgo puede funcionar, cuando el líder tiene incertidumbre sobre cuál será el camino correcto a seguir, por lo que necesita de ideas nuevas de los empleados claves para poder aplicarlas. Este estilo no es viable cuando los empleados no están debidamente informados, por lo que carecen de ideas que aporten al logro de los resultados. Aquí se nota un mejor empoderamiento de las tareas asignadas, debido a que se crea una relación más cercana entre los miembros y ven al líder como un igual, la motivación por parte del líder y entre los mismos miembros está presente, las críticas son justas y más objetivas.

Por otra parte, el autor también señala que el líder debe tener en cuenta todas las opiniones de su equipo de trabajo, facilitar la comunicación, delegar tareas y confiar en la capacidad de su grupo, generar la participación tomando en cuenta a todos sin distinción alguna, orientarse en un objetivo en común e incitar el sentido de pertenencia de la empresa. Indudablemente que el liderazgo democrático es positivo, pero habrá escenarios en las que

sea más apropiado utilizar otros estilos de liderazgo para conseguir decisiones de calidad (Villalva & Fierro, 2017).

Liderazgo Ejemplar:

Este estilo de liderazgo es de tipo disonante es decir una desconexión emocional con las personas, por lo que se debe considerar que este estilo puede ser adecuado en ciertas circunstancias o momentos, tanto así que se debe utilizar con cautela para un buen ambiente laboral, así como un mejor desempeño del equipo de trabajo. Quien adopta este estilo dirige dando ejemplo, no le gusta el rendimiento pobre. Se establecen estándares de desempeño considerablemente altos. Este estilo destruye el ambiente laboral. Los componentes emocionales encontrados en este estilo son: Iniciativa, orientación al logro, conciencia, autocontrol. Cuando todo el grupo se encuentra automotivado, competente, comprometido y necesita de poca orientación, el estilo se factible. Carece de importancia el estilo, cuando el grupo se encuentran desmotivados, con falta de compromiso no tienen claro lo que quiere el líder y cuando la organización se encuentre en una crisis (Espinosa, 2015).

Liderazgo Formativo (Coach):

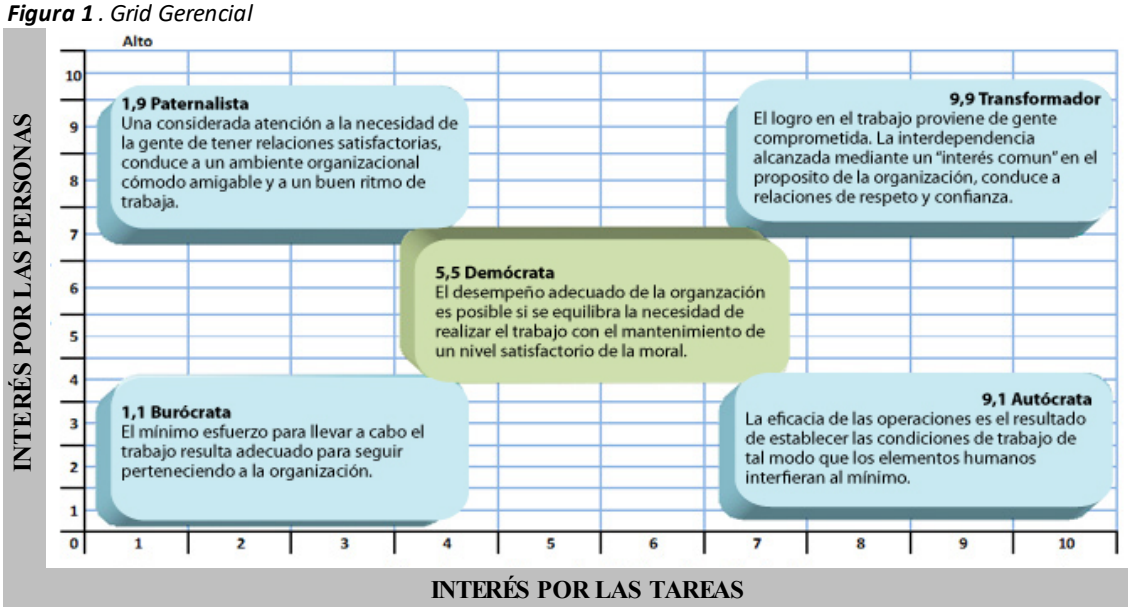
Según Boyatzis et al. (2003) el líder coach es la persona que puede influenciar en el comportamiento de los demás, el cual ayuda a potenciar las habilidades y destrezas del individuo, así como a identificar sus fortalezas y desarrollarlos al máximo para un mejor desempeño laboral y el logro de los objetivos planeados. Este tipo de líder hace participes a las personas creando un ambiente de confianza, aprendizaje y cero juzgamientos.

Además, el autor señala que este estilo de liderazgo busca el desarrollo profesional y personal del equipo. Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades del grupo, así como la preparación para eventos futuros que se presenten en la organización. Los componentes emocionales encontrados en este estilo son: Desarrollo de otros, iniciativa, empatía, autoconciencia. Este estilo de liderazgo es funcional, cuando los empleados aceptan sus debilidades y desean mejorar su desempeño, por lo que están dispuestos a capacitarse. Este estilo no tiene sentido si los empleados son resistentes al aprendizaje, al cambio de la manera de trabajar, y no aceptan sus debilidades (Boyatzis et al.,2003).

Rejilla del liderazgo modelo de Blake y Mouton

La rejilla del liderazgo fue desarrollada por los psicólogos Robert Blake y Jane Mouton en 1964, para representar los estilos de liderazgo de manera gráfica con dos dimensiones interrelacionadas que es el interés por las personas y por las tareas, por lo que se considera que en el eje de las “X” se encuentra el interés por las tareas, y el eje de la “Y” el interés por las personas. Mediante esta rejilla se puede identificar que estilo de liderazgo aplican los líderes, esto se consigue mediante un cuestionario que es el Test de Grid Gerencial que consta de 35 preguntas (Laica, 2018).

Figura 1 *. Grid Gerencial*



Fuente: *(Laica, 2018).*

Interés por las personas

Se refiere a las relaciones interpersonales, en donde existe la delegación en la toma de decisiones y la satisfacción de las necesidades de los subordinados, todo esto mediante la creación de un ambiente laboral de apoyo, confianza, comunicación y buenas condiciones de trabajo (Guerra, 2018).

Interés por las tareas.

Aquí se considera la ejecución de las tareas y por los resultados, cuyo objetivo se central en que los miembros del grupo realicen las tareas establecidas (Lozado, 2013).

Clima Laboral

El clima laboral de una empresa e institución es parte fundamental para el desarrollo y logro de sus objetivos y metas establecidas, que a su vez para conseguirlo es necesario mantener un clima laboral positivo, siendo una responsabilidad principal de sus líderes (Mesa, 2018).

El clima laboral, se compone de muchos factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los miembros del equipo de trabajo, además el clima laboral tiene gran importancia en las empresas que quieren ser competitivas, dando mayor interés al personal que labora; para lograr un continuo y favorable ambiente en su organización. El bienestar del personal y la motivación, son los extremadamente importantes para ser productivos. En los diferentes departamentos de la empresa, siempre

debe haber un clima laboral agradable para el personal que labora, debido a que influye enormemente en el logro de los objetivos y metas establecidos, también se debe tener una comunicación fluida, eficaz entre los jefes, gerentes, así como también la colaboración entre empleados, autonomía, y liderazgo con influencia de los directivos para conseguir los resultados positivos (Pilligua & Arteaga, 2019).

Según Espinoza (2022) el clima laboral es parte esencial de una institución. Por lo tanto, es fundamental que los jefes tengan en cuenta cada uno de los elementos que constituyen el clima laboral. Por lo tanto, una parte importante de la gestión empresarial por parte de los directores institucionales es asegurar niveles adecuados de confianza, acceso a la información, establecimiento de prácticas apropiada, y liderazgo adecuado. Es necesario un diagnóstico del clima laboral de la organización para identificar sus deficiencias, niveles de compromiso, roles de trabajo, ambiente de trabajo e interacciones con los compañeros, condiciones ambientales, infraestructura y recursos, motivación y reconocimiento, liderazgo, comunicación, salud, moralidad, etc., e implementar planes de mejora.

Por otra parte, el autor indica que un buen clima laboral favorece al desempeño laboral de los funcionarios, así como también, promueve la importancia de la gobernabilidad y la productividad. Además, los funcionarios se sienten más identificados con la entidad, así que sus objetivos y proyectos a desarrollar, deben reflejarse en el cumplimiento de las metas, esto a partir de una adecuada estrategia de promoción del capital humano, todo esto es posible mediante una buena gestión del talento humano y de un compromiso serio de todos los que trabajan en la institución (Espinoza, 2022).

Las organizaciones de hoy se caracterizan por adaptarse a las circunstancias cambiantes del mundo de los negocios, estos cambios requieren que los directores gestionen su estructura interna para poder adaptarse a estos cambios de la mejor manera posible cuando sea necesario. Los altos directivos son quienes deben facilitar el cambio entre sus colaboradores, aclarando los criterios, objetivos y secuencia en el flujo de trabajo para mantener o lograr un buen clima laboral para el desarrollo adecuado de las actividades de sus empleados (Cisneros & Pin, 2021).

Evaluación del clima laboral

Es importante evaluar el clima laboral de una empresa, institución u organización, cualquiera que sea la actividad económica de la empresa a la que pertenece, esto con el objeto de conocer la estabilidad emocional, personal y laboral de los funcionarios, empleados. La motivación y el manejo de conflictos son factores influyentes en el clima laboral, ya que de esto depende de cierta manera un favorable o desfavorable clima laboral (Medina, 2019).

El instrumento adecuado para medir el clima laboral es la encuesta, esto permitirá conocer el nivel de satisfacción del personal y como se encuentra el clima laboral dentro de la institución. La encuesta deberá ser anónima para asegurar la confidencialidad de los resultados (Centeno, 2019).

Para medir el clima laboral Chiang et al., (2008), señala que es importante realizar una encuesta, en la cual propone y recomiendan la aplicación del instrumento diseñado por Koys y Decottis (1991), en el cual se relaciona con la satisfacción del personal en general, donde se evalúan y analizan las siguientes dimensiones las cuales son aplicables para las instituciones públicas.

Cuadro 1. *Dimensiones del clima laboral*

Dimensión	Descripción de la Dimensión
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
Cohesión	Percepción de las relaciones entre trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
Confianza	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confidencia suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.
Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
Innovación	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.

Fuente: *(Chiang et al.,2008)*
Elaboración propia

El liderazgo y el impacto en clima laboral.

El estudio del clima organizacional y el liderazgo permite conocer las fortalezas y debilidades tanto internas como externas de la empresa, así como a destacar y mejorar considerablemente el estilo existente en la empresa, esto con el objetivo de fomentar cambios que mejoren el bienestar organizacional y de esta forma crear líderes donde se pruebe el interés por el beneficio de todos y no solo por el propio. El estilo de liderazgo de cada empresa dependerá del nivel de apoyo y confianza que haya entre los seguidores y el líder. Al manejar un liderazgo y un clima organizacional adecuado trae grandes beneficios, esto

debido a una buena gestión del talento humano, así como el conocimiento de las habilidades de cada persona y tener claro la visión de lo que se quiere lograr (Peña, 2015).

Los empleados alcanzan niveles altos de desempeño debido a que son motivados por el esfuerzo del trabajo en equipo, además por la estimulación intelectual proporcionada por sus jefes, lo que genera el logro de los objetivos institucionales. Sin embargo, la falta de una buena comunicación entre autoridades y personal, falta de capacitaciones, así como la falta de oportunidades de crecimiento profesional promueve a que existan falencias en la organización, por lo que se deberá conservar las fortalezas y eliminar las falencias identificadas, para realizar mejoramientos, de tal forma que el liderazgo influya de manera óptima en el clima organizacional del personal (González, 2017).

Existen algunas dimensiones que determinan el clima organizacional, sin embargo, el liderazgo se convierte en el factor más determinante. El estilo de liderazgo utilizado en una organización afecta directamente el clima organizacional. La excelencia de los empleados se puede lograr a través de una buena motivación, que resulta de un buen clima organizacional, que a su vez resulta de buenas prácticas de liderazgo (Serrano & Portalanza, 2014).

Un líder efectivo es transformacional y sustenta su comportamiento dentro de valores orientados al bien común. Cuando logre un equilibrio entre lograr sus objetivos y cuidar a sus empleados o subordinados, tendrá éxito. Cabe indicar que, si los líderes se crean superiores o sobrevalorados esto ante sus trabajadores dificultaría el cambio organizacional, generando barreras que impidan la creatividad, desarrollo de potenciales, la competitividad de sus empleados o subordinados, una mala comunicación entre superiores y empleados, todo esto conllevando a crear un clima laboral desfavorable y negativo (Barroso & Salazar, 2010).

Para que exista un clima laboral positivo, se debe utilizar los distintos estilos de liderazgo de manera adecuada y mantener buenas relaciones entre los miembros de la organización. Además, cabe mencionar que la comunicación interna es una herramienta primordial en las organizaciones, ya que contribuye a mejorar la productividad, disminución de los conflictos e incide positivamente en el clima laboral (Ancín & Espinosa, 2017).

METODOLOGÍA

Enfoque de la Investigación

Para el desarrollo del presente estudio, se utilizó el enfoque cuantitativo-deductivo, ya que este enfoque se centra en las mediciones numéricas, se basa en revisiones literarias, es objetivo, aplica la lógica deductiva, su principal propósito es formular y demostrar teorías, es decir probar la hipótesis previamente establecida, mediante la aplicación de la recolección de datos, los cuales son medidos y analizados con métodos estadísticos (Hernández et al., 2014).

Diseño

El diseño del estudio es no experimental – transversal, no experimental debido a que no se pueden manipular intencionadamente las variables, se observan los hechos tal y como son o se presentan, para posteriormente analizarlos (Cabezas et al.,2018).

Transversal, porque la recolección de datos objeto de estudio, se lo realiza en un solo momento y una única vez (Hernández & Mendoza, 2018).

Tipo de estudio e investigación

Para este estudio se aplicó la investigación descriptiva, es la más utilizadas en actividades investigativas, este estudio busca analizar las propiedades, las características, rasgos y los perfiles importantes de personas, grupos que se analice, además describe escenarios, sucesos o hechos mediante la recolección de datos sobre una serie de argumentos, los cuales son medidos y analizados. En esta investigación se utiliza técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. En resumen, este tipo de investigación se utiliza para analizar cómo es y cómo se muestra un fenómeno y sus componentes (Cortés & Iglesias ,2004)

Instrumentos y Técnicas

Para la recolección de datos y cumplir con el objetivo planteado del presente estudio, se aplicó la encuesta, la misma que fue dirigida a los Vocales y servidores públicos del GAD Parroquial, dicha técnica permite recolectar la información a una muestra o población representativa, mediante el cuestionario previamente elaborado (Neill & Cortez, 2018).

Para analizar y medir las variables, se manejó el cuestionario con preguntas cerradas, debido a que este instrumento es un conjunto de preguntas sobre los hechos, sucesos, variables de medición, las mismas que son contestadas por los encuestados, con preguntas cerradas en el cual solamente se puede elegir una respuesta del conjunto de alternativas (Torres et al.,2019).

Para la variable Liderazgo, se aplicó el cuestionario de Test de Grid Gerencial de Blake & Mouton (Ver Anexo 1), el cual consta de 35 preguntas con cinco opciones de respuesta (Siempre, Frecuentemente, Ocasionalmente, Rara Vez y Nunca), cuyas dimensiones son: Interés por las tareas y el Interés por las personas , se utilizó este cuestionario debido a que permite identificar cinco estilos de liderazgo: Burocrático (1.1), Paternalista (1.9), Democrático (5.5), Liderazgo Autocrático (9.1) y Liderazgo Transformacional (9.9), así como también, presentar de manera gráfica los estilos identificados, y lo más importante es, que expone sus dos dimensiones de forma relacionada, y no independiente (Laica, 2018).

Se pretendió realizar la prueba de confiabilidad del cuestionario de Test de Grid Gerencial, estadísticamente con Alfa de Cronbach en el sistema SPSS, no fue posible debido

a que la muestra o población de encuestados es muy pequeña, por lo tanto, al ser un instrumento validado a nivel nacional e internacional, utilizado en varias tesis, artículos académicos, libros, revistas, etc., el instrumento es confiable.

Para calificar las encuestas se realizó bajo instrucciones (Ver Anexo 2)**,** esto con el propósito de obtener los puntajes del interés por las personas y las tareas de cada uno de los Vocales del GAD Parroquial. Una vez obtenido los puntajes de las 2 dimensiones, se los ubicó en la malla gerencial (Ver Anexo 3), de esta manera identificando el estilo de liderazgo que posee cada uno de ellos.

Para medir el clima laboral se basó en el instrumento de Medida de Koys & Decottis (1991), en el cual se midió las siguientes dimensiones: Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación, el cual consta de 40 preguntas, con respuesta de Likert de cinco opciones, siendo Siempre y Casi Siempre de positivismo, Algunas veces Indecisión y Nunca y Casi Nunca de negatividad. El instrumento previamente fue validado estadísticamente con Alfa de Cronbach, el cual tiene un 0.727 es decir que es aceptable, se aplicó esta medida debido a que se conoce la medida de los ítems internos de la encuesta, es decir si hay relación entre ellos (Oviedo & Campo, 2005).

Además, la elaboración de los cuestionarios se lo realizó en Office Word, los cuales fueron impresos y entregados al personal de la manera física y presencial, en cuanto a la tabulación de los datos recolectados se utilizó el sistema SPSS (Programa estadístico informático) y el Office Excel.

Población y Muestra

En el presente estudio, se consideró el total de la población que es de 30 personas, esto debido a que es una población pequeña y manejable, de los cuales 5 son Vocales y 25 funcionarios correspondiente a las diferentes áreas, a los cuales se les aplicará el respectivo cuestionario.

Tabla 1. *Población evaluada de la variable Liderazgo.*

POBLACIÓN EVALUADA VARIABLE LIDERAZGO			
AREAS	**CARGO**	**N° VOCALES**	**CUESTIONARIO**
DIRECTIVA	PRESIDENTE	1	TEST DE GRID GERENCIAL
	VICEPRESIDENTE	1	TEST DE GRID GERENCIAL
	VOCAL PRINCIPAL	3	TEST DE GRID GERENCIAL
TOTAL		**5**	

Fuente: *Test de Grid Gerencial*
Elaboración propia

Tabla 2. *Población evaluada de la variable Clima Laboral.*

POBLACIÓN EVALUADA VARIABLE CLIMA LABORAL			
AREAS	**CARGO**	**N° PERSONAL**	**CUESTIONARIO**
ADMINISTRATIVA	SECRETARIA/O	2	CLIMA LABORAL
	TECNICO DE PLANIFICACIÓN	1	CLIMA LABORAL
	PROMOTORA SOCIAL	1	CLIMA LABORAL
	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA	2	CLIMA LABORAL
	ASESOR DE OBRAS PÚBLICAS	1	CLIMA LABORAL
	FISCALIZADOR DE EQUIPO CAMINERO	1	CLIMA LABORAL
UNIDAD TÉCNICA DE CONTROL PARROQUIAL	SECRETARIA/O	1	CLIMA LABORAL
	TOPÓGRAFO	1	CLIMA LABORAL
	INSPECTOR DE ORNATO	1	CLIMA LABORAL
	ADMINISTRADOR	1	CLIMA LABORAL
	TÉCNICO DE PROYECTOS	1	CLIMA LABORAL
	ARQUITECTO	1	CLIMA LABORAL
EQUIPO CAMINERO	CHOFER	3	CLIMA LABORAL
	OPERADOR	3	CLIMA LABORAL
	OBRERO	1	CLIMA LABORAL
MERCADO	ADMINISTRADOR	2	CLIMA LABORAL
CEMENTERIO	ENCARGADO DE CEMENTERIO	2	CLIMA LABORAL
TOTAL		**25**	

Fuente: *Cuestionario del Clima Laboral*
Elaboración propia

RESULTADOS

Resultados de la Variable Liderazgo

Tras la aplicación del cuestionario del Test de Grid Gerencial al Directivo del GAD Parroquial, se obtuvieron los siguientes resultados que se podrán apreciar a continuación, los mismo que se encuentran representados en tablas y gráficos en barras.

Estilos de liderazgo

Tabla 3. *Puntuación del estilo de liderazgo de los Vocales.*

Resultados de los estilos de liderazgo				
Cargo	**f**	**Interés por las tareas**	**Interés por las personas**	**Puntuación**
Vicepresidente	1	11	10	5.5
Presidente	1	10	11	4.6
Vocal Principal 1	1	10	11	4.6
Vocal Principal 2	1	9	9	4.5
Vocal Principal 3	1	7	9	3.5
TOTAL	**5**			

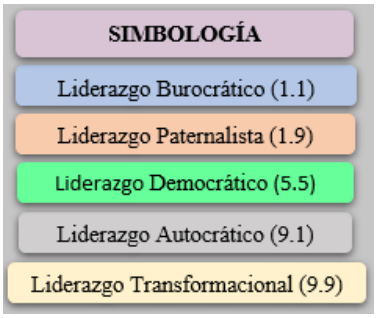
Fuente: *Cuestionario Test de Grid Gerencial*
Elaboración propia

Análisis: Como se puede apreciar en la tabla, cada uno de los vocales obtuvieron su calificación en base al cuestionario, en el cual, el presidente y el Vocal Principal 1 coinciden en los puntajes, con una calificación del 10 en el interés por las tareas y de 11 en el interés por las personas, en cambio los demás vocales obtuvieron diferente puntuación.

Una vez obtenido los puntajes, se procede a ubicar en el gráfico del Grid Gerencial, para identificar qué tipo de liderazgo posee los vocales del GAD.

Gráfico 1. *Ubicación de los Estilos de Liderazgo en el Grid Gerencial*

15	ALTO	9	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
13 14	INTERÉS POR LAS PERSONAS	8	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
12		7	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
11		6	1.6	2.6	3.6	**4.6**	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
9 10		5	1.5	2.5	**3.5**	**4.5**	**5.5**	6.5	7.5	8.5	9.5
7 8		4	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
5 6		3	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
3 4		2	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
1 2		1	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
	BAJO		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		BAJO	INTERÉS POR LAS TAREAS								ALTO
			1 2 3	4 5 6	7 8	9 10	11 12	13 14	15 16	17 18	19 20

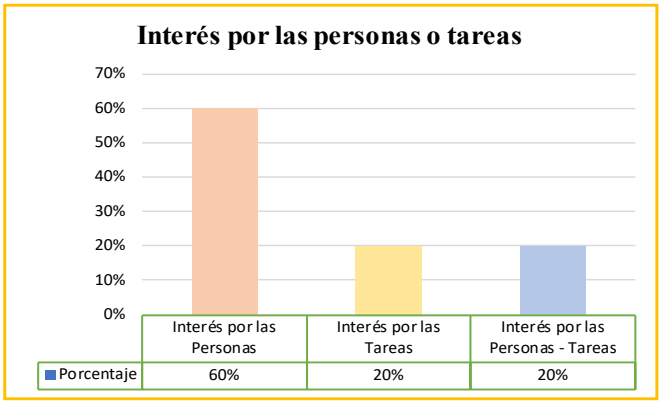


Fuente: *Test de Grid Gerencial*
Elaboración propia

Análisis: Como se puede observar en el gráfico, los 5 vocales poseen un liderazgo democrático (5.5) cada uno con un puntaje de 5.5, 4.5, 3.5 y 4.6 este último puntaje lo poseen 2 personas, este dato se lo puede evidenciar en la tabla 3.

Dimensiones del Liderazgo

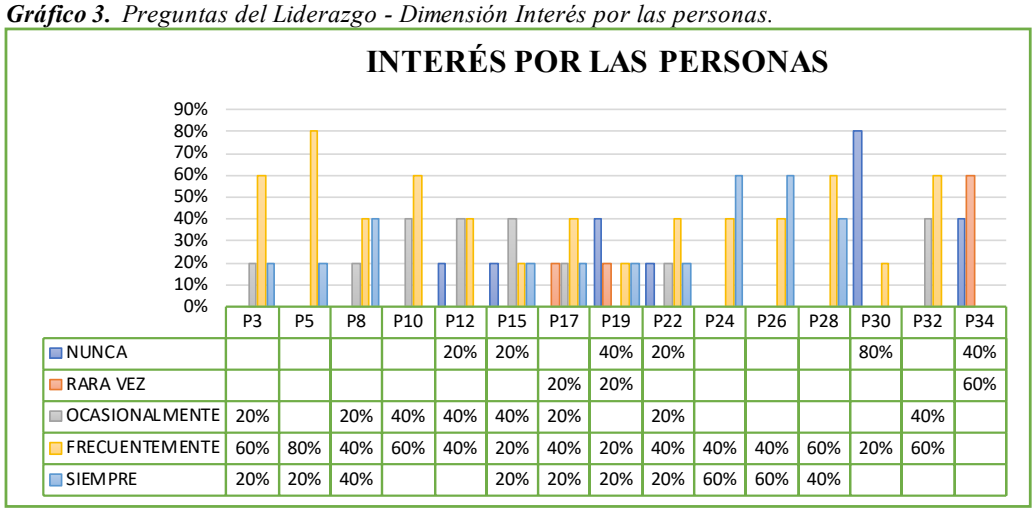
Gráfico 2 *. Interés por las personas o tareas*



Fuente: *Cuestionario Test de Grid Gerencial*
Elaboración propia

Análisis: Como se puede apreciar en el gráfico, el 60% de los vocales tiene un interés por las personas, el 20% interés por las tareas y el otro 20% tiene un mismo interés por las tareas y personas.

Gráfico 3. *Preguntas del Liderazgo - Dimensión Interés por las personas.*



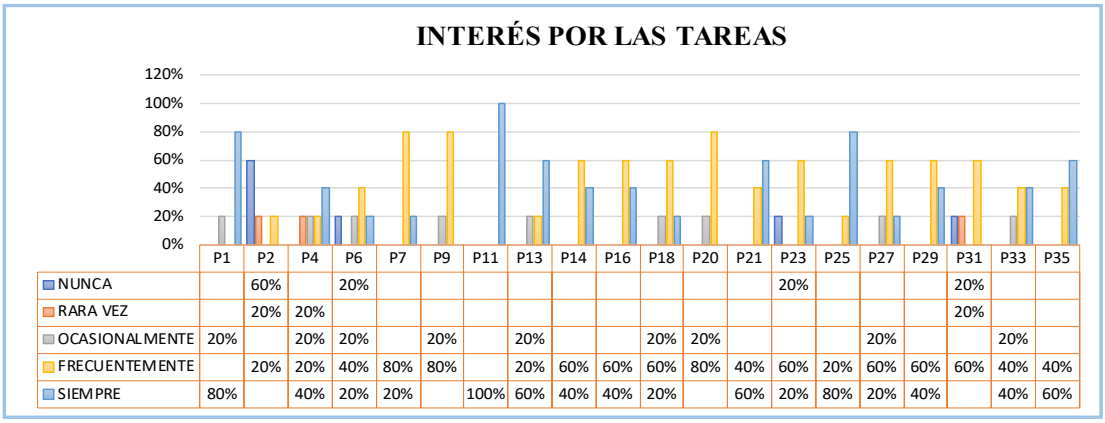
	P3	P5	P8	P10	P12	P15	P17	P19	P22	P24	P26	P28	P30	P32	P34
NUNCA					20%	20%		40%	20%				80%		40%
RARA VEZ							20%	20%							60%
OCASIONALMENTE	20%		20%	40%	40%	40%	20%		20%					40%	
FRECUENTEMENTE	60%	80%	40%	60%	40%	20%	40%	20%	40%	40%	40%	60%	20%	60%	
SIEMPRE	20%	20%	40%			20%	20%	20%	20%	60%	60%	40%			

Fuente: *Cuestionario Test de Grid*
Elaboración propia

Análisis: Como se puede apreciar en el gráfico, en la Dimensión de Interés por las personas, resalta los siguientes resultados:

El 80% de los vocales frecuentemente permiten a sus colaboradores usen su propio criterio para resolver problemas. El 80% manifiesta, que nunca se negarían a explicar sus acciones realizadas. El 60% indica, que frecuentemente, a los funcionarios les da total libertad en su trabajo, así como también dejan que sus colaboradores realicen sus tareas o actividades de acuerdo a lo que ellos creen es la mejor manera, también confían que los funcionarios usen su buen criterio, además los vocales permiten que el grupo trabaje a su propio ritmo. El 60% comunica, que siempre permiten que haya una mayor iniciativa por parte del grupo, de igual manera están dispuestos hacer cambios para el bienestar de la institución. El 60% expresa, que rara vez actúan sin consultar al grupo, y el 40% indica que nunca actúan de esa manera. El 40% indica, que siempre y frecuentemente, presionan a sus colaboradores para lograr un trabajo más eficiente. El 40% informa, que frecuentemente y en ocasiones pueden tolerar demoras o indecisiones. El 40% de los vocales manifiestan, que frecuentemente les ahogan los detalles, y el 20% indica que siempre. El 40% de los vocales comunican, que frecuentemente delegan a algunos de sus colaboradores la autoridad que ellos mantienen, mientras que el 20% indica que siempre delega. El 40% indica que, ocasionalmente dejan que el personal bajo su cargo trabaje por su cuenta, y el 20% de los encuestados expresan, que frecuentemente y siempre les dejan. El 40% informa que nunca le desagrada que sus colaboradores actúen libremente, y un 20% menciona que rara vez les desagrada.

Gráfico 4. *Preguntas del Liderazgo - Dimensión Interés por las tareas.*



	P1	P2	P4	P6	P7	P9	P11	P13	P14	P16	P18	P20	P21	P23	P25	P27	P29	P31	P33	P35
NUNCA		60%		20%										20%				20%		
RARA VEZ		20%	20%															20%		
OCASIONALMENTE	20%		20%	20%		20%		20%			20%	20%				20%			20%	
FRECUENTEMENTE		20%	20%	40%	80%	80%		20%	60%	60%	60%	80%	40%	60%	20%	60%	60%	60%	40%	40%
SIEMPRE	80%		40%	20%	20%		100%	60%	40%	40%	20%		60%	20%	80%	20%	40%		40%	60%

Fuente: *Cuestionario Test de Grid Gerencial*
Elaboración propia

Análisis: De acuerdo al gráfico, en la Dimensión Interés por las tareas se identifica los siguientes resultados:

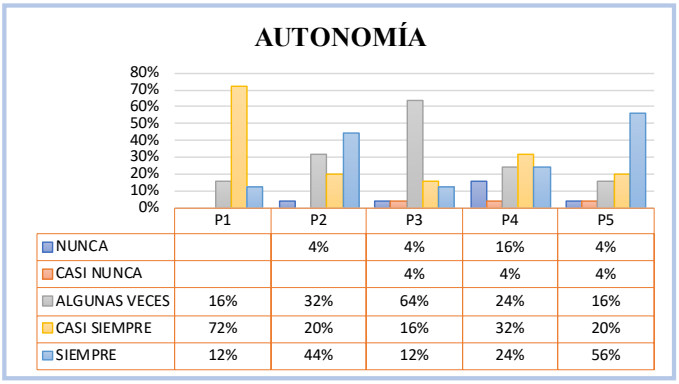
El 100% de los vocales indican, que siempre trabajaría muy duro para conseguir un ascenso. El 80% menciona que siempre son el portavoz del grupo, así como también designan tareas específicas a los miembros del grupo. El 80% informa que frecuentemente hablan en representación del grupo, de igual manera ponen a prueba sus ideas al grupo, y deciden que es lo que se debe hacer y cómo debe hacerse las cosas para cumplir con el objetivo. El 60% de los encuestados mencionan, que nunca exigen que se trabaje horas extras a los funcionarios, y el 20% de los vocales indican que rara vez exige. El 60% señalan, que siempre hablan por el grupo delante de su jefe inmediato o autoridad, y el 20% de los vocales comunica que frecuentemente hacen lo mismo. El 60% expresa que frecuentemente mantienen el trabajo a un ritmo acelerado, arreglan los conflictos que se puedan presentar dentro del grupo, programan el trabajo que se debe realizar, y el 40% indica que siempre realizan lo antes mencionado. El 60% de los vocales señalan, que frecuentemente representan al grupo en reuniones con personas o instituciones que no sean del GAD, de igual manera indican que las cosas que delegan a sus colaboradores salen de acuerdo a lo que se esperaba, además piden a los funcionarios que trabajen más intensamente, y un 20% de los vocales informa, que siempre realizan lo antes descrito. El 60% de los vocales indican que frecuentemente tratan de convencer al grupo que sus ideas son ventajosas para ellos, y el 20% expresa que nunca, y rara vez tratan de convencer al grupo. El 60% de los encuestados señalan que siempre presionan a los funcionarios para una mayor producción, así como también se cumplan y sigan las reglas y normas establecidas tanto dentro del GAD, como nivel provincial y nacional, y un 40% frecuentemente exige lo mismo. El 40% de los vocales, mencionan que siempre exigen que todos sigan un mismo procedimiento ya sea en cualquier actividad, proceso que lo requiera, y un 20% indica que frecuentemente exige lo antes mencionado.

Resultados de la Variable Clima Laboral

Una vez aplicado el cuestionario del clima laboral a los servidores públicos del GAD Parroquial se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se pueden apreciar a continuación, los mismo que se encuentran representados en tablas y gráficos con barras.

Dimensiones del Clima Laboral

Gráfico 5. *Preguntas del Clima Laboral - Autonomía*

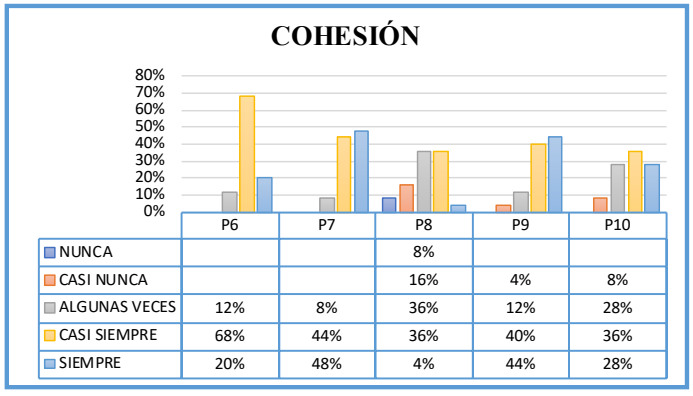


	P1	P2	P3	P4	P5
NUNCA		4%	4%	16%	4%
CASI NUNCA			4%	4%	4%
ALGUNAS VECES	16%	32%	64%	24%	16%
CASI SIEMPRE	72%	20%	16%	32%	20%
SIEMPRE	12%	44%	12%	24%	56%

Fuente: *Cuestionario del Clima Laboral*
Elaboración propia

Análisis: En la dimensión de autonomía se observa gráficamente, que el 72% de los encuestados casi siempre toman la mayor parte de las decisiones para el desempeño de su trabajo, y a su vez con un 64% algunas veces plantean sus propias actividades de trabajo, de igual manera con un 56% de encuestados siempre organizan su trabajo como mejor les parece.

Gráfico 6. *Preguntas del Clima Laboral - Cohesión*



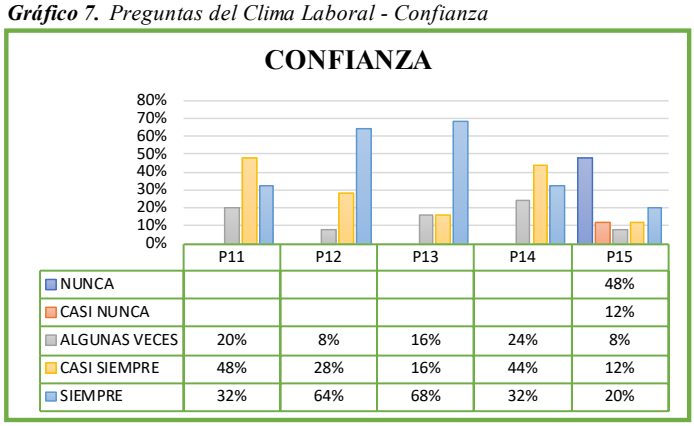
	P6	P7	P8	P9	P10
NUNCA			8%		
CASI NUNCA			16%	4%	8%
ALGUNAS VECES	12%	8%	36%	12%	28%
CASI SIEMPRE	68%	44%	36%	40%	36%
SIEMPRE	20%	48%	4%	44%	28%

Fuente: *Cuestionario del Clima Laboral*
Elaboración propia

Análisis: De acuerdo al gráfico, en la dimensión de cohesión se identifica que, el 68% de las personas encuestadas casi siempre trabajan en equipo, se ayudan entre unos a otros, de la misma forma con un 48% indican que siempre se llevan entre compañeros, cabe indicar

que el 44% del personal mencionan que siempre existe un espíritu de trabajo en equipo entre todos, y por último el 36% manifiesta que entre ellos tienen muchas cosas en común.

Gráfico 7. *Preguntas del Clima Laboral - Confianza*

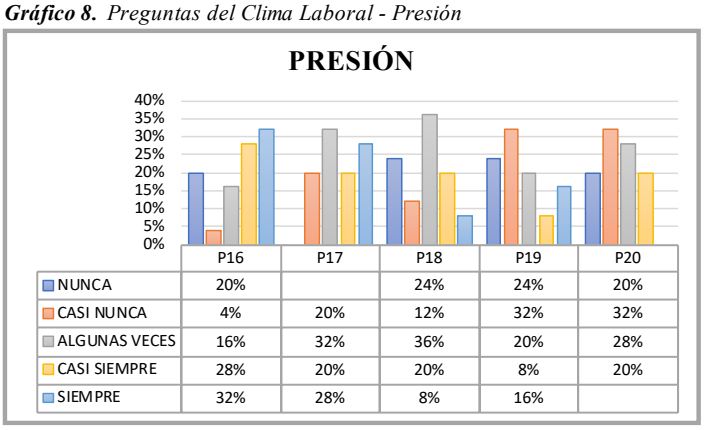


	P11	P12	P13	P14	P15
NUNCA					48%
CASI NUNCA					12%
ALGUNAS VECES	20%	8%	16%	24%	8%
CASI SIEMPRE	48%	28%	16%	44%	12%
SIEMPRE	32%	64%	68%	32%	20%

Fuente: *Cuestionario del Clima Laboral*
Elaboración propia

Análisis: En la dimensión de confianza, se puede observar gráficamente que el 68% de los encuestado manifiesta que siempre se puede dialogar de forma abierta con su jefe, además el 64% de los colaboradores afirman que su jefe es una persona de principios definidos, el 48% de los funcionarios indican que casi siempre pueden confiar en su jefe los sucesos de absoluta confidencialidad, de igual manera el 48% expresan que nunca el jefe les da un mal consejo, también se puede evidenciar que el 44% del personal dicen que el jefe cumple con los compromisos que adquiere.

Gráfico 8. *Preguntas del Clima Laboral - Presión*



	P16	P17	P18	P19	P20
NUNCA	20%		24%	24%	20%
CASI NUNCA	4%	20%	12%	32%	32%
ALGUNAS VECES	16%	32%	36%	20%	28%
CASI SIEMPRE	28%	20%	20%	8%	20%
SIEMPRE	32%	28%	8%	16%	

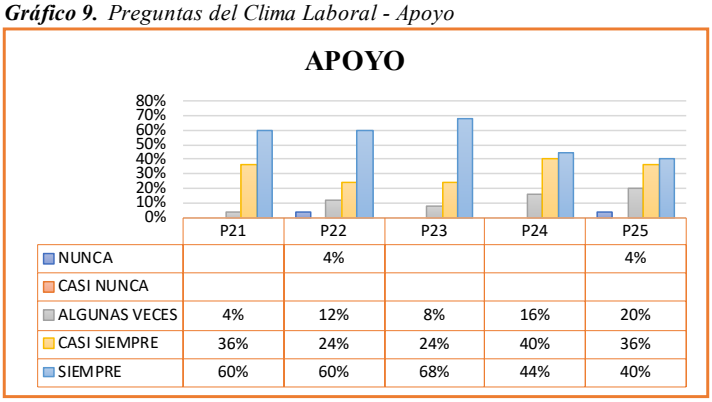
Fuente: *Cuestionario del Clima Laboral*
Elaboración propia

Análisis: Como se puede apreciar en el gráfico**,** en la dimensión de presión, se identifica los siguientes resultados:

El 36% manifiesta, que algunas veces cuando se encuentran fuera del horario laboral, temen oír sonar el teléfono debido a sea un problema laboral. El 32% indica, que siempre

tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo. El 32% informa, que algunas veces el lugar de trabajo es relajado. El 32% expresa, que casi nunca sienten como si no tuviesen el día libre. El 32% comunica, que algunas veces sufren de alto stress, debido a las exigencias del trabajo.

Gráfico 9. *Preguntas del Clima Laboral - Apoyo*

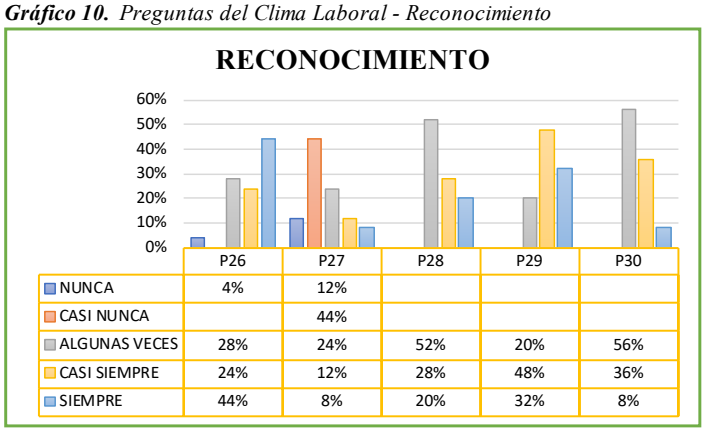


	P21	P22	P23	P24	P25
NUNCA		4%			4%
CASI NUNCA					
ALGUNAS VECES	4%	12%	8%	16%	20%
CASI SIEMPRE	36%	24%	24%	40%	36%
SIEMPRE	60%	60%	68%	44%	40%

Fuente: *Cuestionario del Clima Laboral*
Elaboración propia

Análisis: En el presente gráfico, se puede apreciar que en la dimensión de Apoyo, el 68% del personal afirma que siempre su jefe les respalda en sus decisiones y actividades, de la misma forma el 60% indican que siempre pueden contar con la ayuda de su jefe, así como también con su apoyo en el desarrollo profesional, también se identifica que el 44% de los encuestados manifiestan, que siempre es posible hablar con el jefe sobre temas de trabajo, de igual manera el 40% informa que siempre el jefe les deja que aprendan de sus propios errores.

Gráfico 10. *Preguntas del Clima Laboral - Reconocimiento*



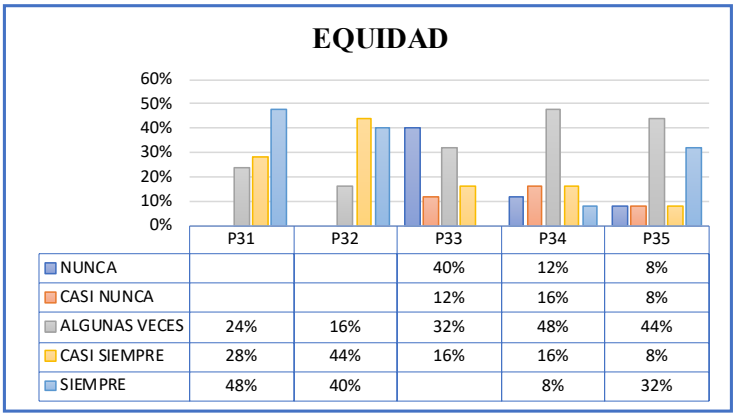
	P26	P27	P28	P29	P30
NUNCA	4%	12%			
CASI NUNCA		44%			
ALGUNAS VECES	28%	24%	52%	20%	56%
CASI SIEMPRE	24%	12%	28%	48%	36%
SIEMPRE	44%	8%	20%	32%	8%

Fuente: *Cuestionario del Clima Laboral*
Elaboración propia

Análisis: En cuanto a la dimensión de Reconocimiento, se evidencia que el 56% de los encuestados algunas veces el jefe les utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer, así también con el 52% manifiesta que algunas veces el jefe conoce los puntos fuertes de ellos y

les hace notar, de igual manera el 48% expresa que casi siempre el jefe reconoce de manera instantánea una buena ejecución de las actividades o tareas encomendadas, además el 44% del personal indica que siempre puede contar con la felicitación de su jefe y al mismo tiempo casi nunca reciben un llamado de atención.

Gráfico 11. *Preguntas del Clima Laboral - Equidad*

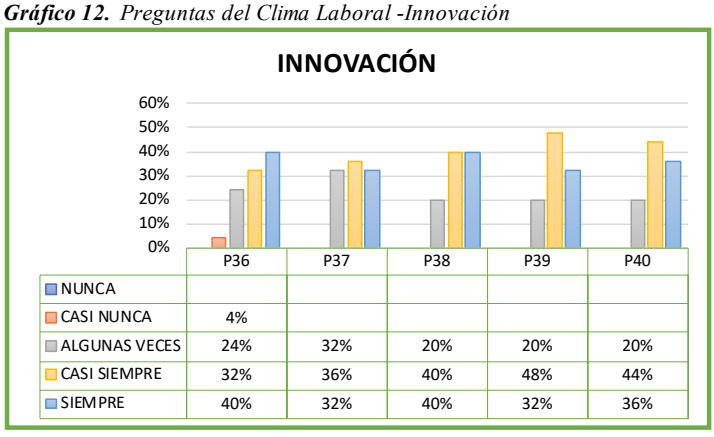


	P31	P32	P33	P34	P35
NUNCA			40%	12%	8%
CASI NUNCA			12%	16%	8%
ALGUNAS VECES	24%	16%	32%	48%	44%
CASI SIEMPRE	28%	44%	16%	16%	8%
SIEMPRE	48%	40%		8%	32%

Fuente: *Cuestionario del Clima Laboral*
Elaboración propia

Análisis: En la dimensión de Equidad se encuentra los siguientes resultados: el 48% de los encuestados indican que siempre cuentan con un trato justo por parte de su jefe, de igual manera el 48% dicen que algunas veces el jefe no tiene favoritos, el 44% manifiesta que casi siempre que los objetivo que plantea el jefe en el trabajo son razonables y algunas veces expresan que el jefe despide al personal por motivos graves que se lo merece, el 40% indica que nunca el jefe les alaga sin motivos.

Gráfico 12. *Preguntas del Clima Laboral -Innovación*



	P36	P37	P38	P39	P40
NUNCA					
CASI NUNCA	4%				
ALGUNAS VECES	24%	32%	20%	20%	20%
CASI SIEMPRE	32%	36%	40%	48%	44%
SIEMPRE	40%	32%	40%	32%	36%

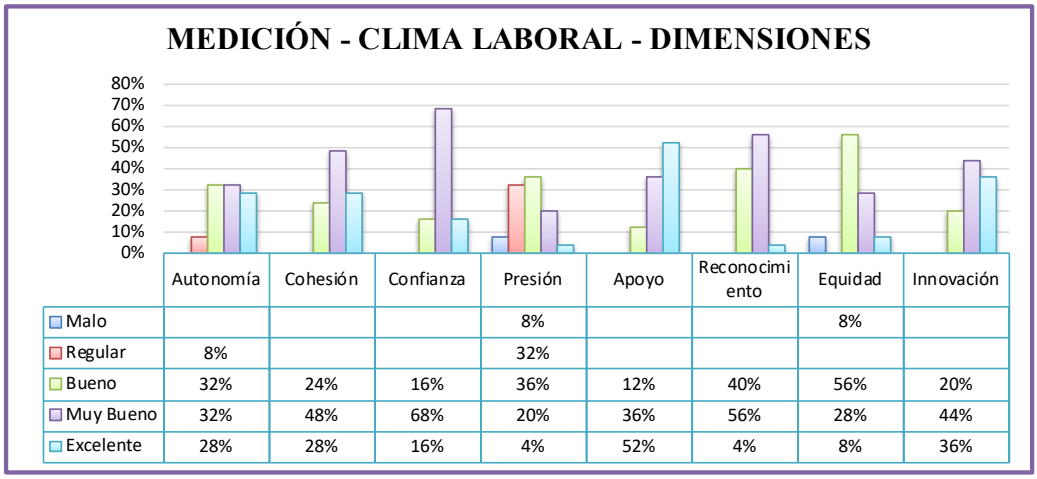
Fuente: *Cuestionario del Clima Laboral*
Elaboración propia

Análisis: Como se puede observar en el gráfico que en la dimensión de Innovación, el 48% de encuestados manifiestan que casi siempre el jefe les anima a encontrar nuevas formas para afrontar los problemas, de igual manera el 44% expresa que el jefe valora nuevas

formas de hacer las cosas, el 40% indica que siempre el jefe anima a desarrollar sus propias ideas, así como casi siempre y siempre el jefe anima a mejorar la forma de realizar las cosas, el 36% de los funcionarios comunica que casi siempre al jefe le agrada que intenten realizar el trabajo de distinta manera.

Medición del Clima Laboral

Gráfico 13. *Medición del Clima Laboral por Dimensiones*

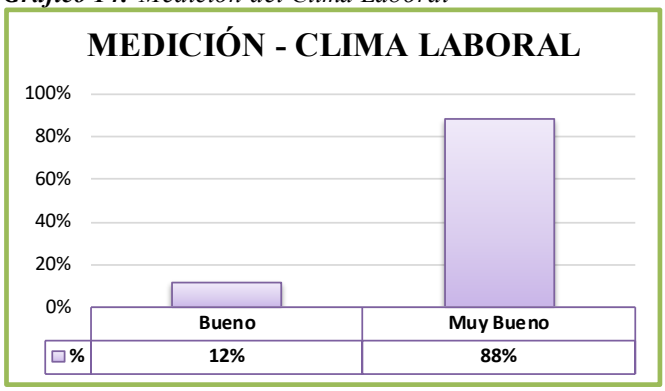


	Autonomía	Cohesión	Confianza	Presión	Apoyo	Reconocimiento	Equidad	Innovación
Malo				8%			8%	
Regular	8%			32%				
Bueno	32%	24%	16%	36%	12%	40%	56%	20%
Muy Bueno	32%	48%	68%	20%	36%	56%	28%	44%
Excelente	28%	28%	16%	4%	52%	4%	8%	36%

Fuente: *Cuestionario de Clima Laboral*
Elaboración Propia.

Análisis: En este gráfico se puede apreciar, que el 32% de los encuestados mencionan que la Autonomía dentro del clima laboral es muy buena y buena, el 28% opina que es excelente, y el 8% considera que es regular. El 48% de servidores públicos, percibe a la Cohesión como muy buena, el 28% opinan que es excelente, mientras que el 24% como buena. Un 68% de funcionarios indican que la confianza es muy buena, el 16% considera como excelente y buena. El 36% de los encuestados consideran que la presión es buena, el 32% opina que es regular, el 20% menciona que es muy buena, mientras que el 8% expresa que es mala, y el 4% restante como excelente. Así como también un 52% de los funcionarios, consideran el apoyo es excelente, el 40% opinan que es muy bueno, y él 12% manifiesta que es bueno. El 56% expresa que el reconocimiento es muy bueno, el 40% consideran como bueno, y el 4% restante como excelente. Un 56% percibe la equidad como buena, el 28% menciona que es muy buena, y el 8% indica que es excelente y mala. El 44% considera a la innovación como muy bueno, el 36% expresa que es excelente y el 20% opina como bueno.

Gráfico 14. *Medición del Clima Laboral*



Fuente: *Cuestionario de Clima Laboral*
Elaboración Propia.

Análisis: En el presente gráfico se puede observar, que el 88% de los funcionarios consideran que el clima laboral es muy bueno, mientras que el 12% lo considera bueno.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con base a los resultados obtenidos del presente estudio, se ha identificado que dentro del GAD Parroquial predomina el estilo de liderazgo democrático, este tipo de liderazgo promueve la participación conjunta de todo el grupo, así como la existencia de comunicación, empatía, manejo de problemas, trabajo en equipo, con el fin de encontrar el camino correcto, para alcanzar los objetivos propuestos en beneficio de toda la colectividad.

En este mismo sentido, dentro del GAD existe un interés por las personas, debido a que los vocales mantienen una relación estrecha y buena con el grupo, lo que significa, que se da mayor importancia a las relaciones interpersonales, mediante la creación de un ambiente laboral de apoyo, confianza, comunicación y buenas condiciones de trabajo, respetando las decisiones individuales de los servidores públicos, apoyando de manera significativa la iniciativa del personal, delegando autoridad en la toma de decisiones, y manteniendo una comunicación entre el grupo, generando de esta manera el desarrollo profesional del personal, así como también un clima laboral positivo en beneficio de los servidores públicos, para alcanzar altos índices de desempeño laboral.

Razón por la cual, se demuestra que existe liderazgo dentro del GAD Parroquial, todos los vocales han demostrado ser líderes, tanto en el entorno laboral como en el público, tanto así, que el presidente y el vocal 1 fueron reelegidos por la población, teniendo una aceptación positiva dentro de las elecciones seccionales 2023 (Ver Anexo 5).

Ahora bien, en cuanto al clima laboral del GAD es favorable, lo que conlleva a que los servidores públicos se encuentran en un entorno donde el bienestar y la motivación son extremadamente importantes para ser productivos, esto debido a la existencia de un alto grado de confianza, apoyo, innovación, reconocimiento, cohesión, en donde la

comunicación, el trabajo en equipo, el compañerismo, el respaldo por parte de los superiores, la motivación y la creatividad son factores que ayudan al desempeño laboral de los servidores, así como también a que el clima laboral sea positivo.

Otro aspecto relevante de este estudio es la dimensión de presión, la cual presenta un cierto conflicto en algunos de los servidores públicos, debido que sus cargos o carga laborales exigen un alto cumplimiento de su trabajo, por lo que la percepción de esta dimensión es aceptable con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de las tareas, ocasionando de esta manera un ambiente laboral de stress tanto dentro como fuera de la institución, por lo que esta dimensión influye en el clima laboral, la cual se conserva latente, para afectar la motivación de los servidores públicos.

Dentro del estudio realizado a la institución, se puede evidenciar que el liderazgo tiene un impacto positivo en el clima laboral, por tal motivo se anula la hipótesis planteada en este estudio.

CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio fue analizar el liderazgo de los vocales del GAD Parroquial de la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, con la finalidad de determinar su impacto en el clima laboral de los servidores públicos, y esto se logró, mediante la aplicación de un diseño metodológico que tuvo como instrumento de evaluación el cuestionario, lo que permitió identificar los estilos de liderazgo de los vocales y medir el clima laboral de los servidores públicos.

Se determina que el liderazgo es un factor importante a la hora de dirigir un grupo de personas, especialmente si se aplica un estilo de liderazgo que afecte positivamente el clima laboral, esto dependiendo del nivel de apoyo, confianza, creatividad, cohesión que exista dentro de la institución, con el fin de obtener resultados positivos en cuanto al logro de las metas y objetivos establecidos por la institución.

En virtud de esto se puede comprobar, que el estilo de liderazgo democrático aplicado por el GAD Parroquial es positivo para el clima laboral, ya que este tipo de liderazgo se encuentra orientando su interés hacia las personas, buscando de esta manera el bienestar del grupo, permitiendo aumentar el desempeño laboral y generando un clima laboral favorable.

Por lo tanto, se confirma, que el elemento más importante de una institución son las personas, ya que de ellos depende el estilo de liderazgo que apliquen los líderes.

Por otro lado, se puede evidenciar que las dimensiones de apoyo, confianza, reconocimiento, equidad e innovación, muestra claramente si el clima laboral es favorable o desfavorable, además que tan bueno o malo es el liderazgo de la institución, por lo que se comprueba que, mantener un clima laboral positivo es responsabilidad de los líderes, ya que un clima laboral armonioso potencia relaciones personales sanas influyendo en el rendimiento de los servidores públicos.

Se concluye que, el clima laboral del GAD, en general es favorable (positivo). Un buen clima laboral es indicador de un buen liderazgo, por lo que al manejar un liderazgo y un clima laboral adecuado trae grandes beneficios, para todo el personal de la institución como para la colectividad. Para que exista o se mantenga un clima laboral positivo, se debe utilizar los distintos estilos de liderazgo de manera adecuada, y mantener una buena relación con los miembros de la institución, para alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Fortalezas y limitaciones

La fortaleza del estudio, radica que es el primer estudio que se ha realizado dentro del GAD, sobre liderazgo y clima laboral, una revisión bibliográfica en el cual enfatiza la importancia del liderazgo dentro del clima laboral. Además, se expone todo el estudio de manera sencilla y comprensible, abarcando todas las evaluaciones posibles, para obtener resultados que puedan darnos un amplio conocimiento de la situación. Por otra parte, los sesgos de este estudio tienen que ver en cuanto con la disposición de los funcionarios y directivos, en la aplicación de las encuestas, debido a que algunos de ellos no se encontraban en el lugar de trabajo por motivos laborales. Otra es, por la falta de tiempo, no se pudo realizar una entrevista al personal, para conocer de manera general la situación de la institución, así como también la falta de aplicación del cuestionario de liderazgo a todos los funcionarios, para poder conocer si el liderazgo de los vocales coincide con lo que indica el personal.

Futuras líneas de investigación

Se sugiere que antes de realizar el estudio se cuente con la autorización de la empresa, así como también realizar una entrevista de sondeo a un grupo de personas, esto nos permitirá conocer la situación de la institución y su problemática de manera contundente, cabe enfatizar y recomendar, que los estudios sobre liderazgo, clima laboral, etc., que se realicen a los GAD, las encuestas no se lo aplique cerca de la temporada de campaña electoral, y aún más cuando dichas autoridades vayan para la reelección, debido a que las respuestas puedan carecer de credibilidad.

Referencias bibliográficas

Alarcón, D. (2013). *Ser un líder, aunque no seas el jefe* [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10820/SER%20UN%20LIDER%20AUNQUE%20NO%20SEAS%20EL%20JEFE.pdf?sequence=1

Aldana, B. (2019). *Liderazgo y Clima Laboral en la empresa "Cleaning Corp"* [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/18087/1/T-UCE-0007-CPS-099.pdf

Amaguaña, P. (2015). *"Análisis de los estilos de liderazgo y su incidencia en el Clima Laboral en los servidores públicos de los diferentes departamentos del Consep Matriz-Quito"* [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador] dspace.uce.edu.ec. http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7621/1/T-UCE-0007-362i.pdf

Ancín, I., & Espinosa, J. (2017). La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *Podium*, 66 - 77 https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/79/78

Barroso, F. & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. Estudio de caso. *The Anáhuac Journal*, *10*(2), 100. https://publicaciones.anahuac.mx/the_anahuac_journal/issue/view/116

Bodden, J. & Hernández, A. (2017). Liderazgo resonante en los directivos de las instituciones de educación primera. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, *12*(23), 36-53.

Bonilla, S. (2013). *Liderazgo en el Sector Público* [Universidad Militar de Nueva Granada]. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10680/BonillaRodriguezSandraMilena2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Boyatzis, R., Goleman, D. & McKee, A. (2003). *El Líder resonante Crea más*. Plaza y Janes.

Burbano, M., Alulema, N., Villacrés, P. & Godoy, W. (2020). Liderazgo, management y su impacto en el clima organizacional. *Polo del Conocimiento: Revista científico* -

profesional, *5*(2), 153–178. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7435332

Cabezas, E., Naranjo, D. & Torres, J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. Edu.ec. https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf

Cabrera, A. (2018). *Liderazgo transformacional y cómo aplicarlo en una entidad pública* [Trabajo de postgrado, Universidad Militar Nueva Granada]. https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/20634

Campos, G. & Roque, J. (2018). *Relación entre la inteligencia emocional y estilos de liderazgo en los jefes de departamento y servicios del hospital regional Docente de Trujillo* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38463/campos_ug.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carnegie, D. (2011). *Como ser un buen líder*. Obelisco. https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788497777827.pdf

Centeno, K., Castro, J. & Garduño, L. (2019). Clima laboral y Evaluación del Desempeño a jefes de área en Hospitales del MINSA, Región Arequipa, 2017. *Veritas*, *20*(1), 45. https://doi.org/10.35286/veritas.v20i1.224

Chiang, M., Salazar Botello, C., Huerta Rivera, P. & Núñez Partido, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca. Impresa)*, *2*(23), 66–85. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027765004

Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (2nd ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2873/1/Comportamiento%20organizacional.pdf

Cisneros, J. & Pin Alay, J. (2019). *Análisis del clima laboral y su incidencia en la evaluación de desempeño en almacenes TIA sucursal 173* [Universidad de Guayaquil]. http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/42544

Clerc, J., Saldivia, A. & Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. https://www.academia.edu/28021208/LIDERAZGO_Y_SU_INFLUENCIA_SOBRE_EL_CLIMA_LABORAL_Autores

Consejo Nacional Electoral. (2023). *Resultados obtenidos de las elecciones seccionales 2023, Vocales junta parroquial, circunscripción rural.* https://elecciones2023.cne.gob.ec

Cortés, M. & Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Unacar.mx. http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/contenido2.pdf

Escandón, D. & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, *32*(139), 137–145. https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001

Espinosa, S. (2015). *Estudio de los estilos de liderazgo empresarial aplicado a la gestión de fuerza de ventas*. Edu.ec. https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4448/1/113608.pdf

Espinoza, V. (2022). *El clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los Servidores Públicos de la Empresa Astinave E.P en el año 2021* [Universidad Tecnológica Israel]. https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3035

Galiani, D. & Terlato, A. (2020). *Desde la inteligencia emocional al liderazgo empático*. Econstor.eu. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/238393/1/768.pdf

Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El Poder de la Inteligencia Emocional* (C. Mayor, Trad.). Ediciones B. https://www.academia.edu/36075941/Liderazgo_El_poder_de_la_intel_Daniel_Goleman

Gonos, J. & Gallo, P. (2013). *Model for leadership style evaluation*. Core.ac.uk. https://core.ac.uk/download/pdf/19120671.pdf

González, M. (2017). *Influencia del liderazgo en el clima organizacional del personal del GAD de la provincia del Cañar* [Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2252

Guerra, L. (2018). *Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica | Guerra | Prospectivas UTC «Revista de Ciencias Administrativas y Económicas»*. http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/prospectivasutc/article/view/115

Hernández, A. (2021). *Evolución de los estilos de liderazgo y su impacto en la gestión de la organización Prodepol* [Tesis de grado, Fundación Universidad de América]. https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8493/4/812083-2021-1-GTH.pdf

Hernández, N. (2019). *El liderazgo y su relación con el clima laboral en la organización* [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América]. https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7271/1/462825-2019

Hernández, R. & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Gob.mx.* http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Laica, V. (2018). *El estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad de las Américas en el último semestre del 2017 en Quito, Ecuador* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador]. https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6446

Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de

Riobamba. *Alteridad*, *8*(2), 192–206.

https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467748862007

Lussier, R. & Aucha, C. (2011). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades Cuarta Edición*. Cengage Learning Editores S.A. de C.V. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf

Maldonado, S. & Herrán, J. (2015). *"El Coaching organizacional en la efectividad de los estilos de liderazgo para las líneas de supervisión de la empresa FIDEVAL S.A"* [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador] dspace.uce.edu.ec. http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7852/1/T-UCE-0007-324i.pdf

Maxwell, J. (2018). *Desarrolle El Líder Que Está En Usted 2.0* (25a ed.). Grupo Nelson. https://www.academia.edu/42674140/Desarrolle_el_li_der_que_esta_en_usted_John_C_Maxwell

Medina, C. (2019). *Clima laboral en las instituciones educativas fiscales del distrito 2 Ximena – Circuito 1 de la ciudad de Guayaquil* [Trabajo de postgrado, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2966

Mesa, M. (2018). *Afectación del clima laboral y disminución de la productividad por la falta de liderazgo en una compañía* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17748/MesaAlarconMiguelFernando2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Moliva, M. (2019). *La inteligencia emocional en los estilos de liderazgo* [Tesis de postgrado, Universidad de Río Cuarto]. https://repodigital.unrc.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/77924/77924.pdf?sequence=2

Neill, D. & Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Edu.ec. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiagcionCientifica.pdf

Oviedo, H. & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psquiatría* 24(4), 578. http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n4/v34n4a09.pdf

Pillajo, L. (2018). *Establecimiento de los niveles de motivación en el personal operativo y administrativo de la empresa SOLPAC S.A* [Trabajo de investigación, Universidad Central del Ecuador]. http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/16563

Pilligua, C. & Arteaga, F. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas estudio caso: Hardepex Cía. Ltda*. 25.

Peña, R. (2015). *Liderazgo y clima organizacional como apoyo en la estrategia de empresas* [Trabajo de Maestría, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2337

Poveda, A. & Zambrano, A. (2019). *Estilos de liderazgo y factores de riesgos psicosocial, den dos organizaciones ecuatorianas del sector salud* [Trabajo de Maestría, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2964

Salcedo, G. (2016). *Liderazgo sustentable desafío del tercer milenio: Construyendo el nuevo paradigma* [Trabajo de Maestría, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/3224

Serrano, B. & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Org.co. http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-117.pdf

Simonetta, C. (2017). Ética y liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*, (10). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653854006

Solé, C. (2021). *Liderazgo e Inteligencia emocional. Estilos de liderazgo*. Comillas.edu. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/52055/TFG%20-%20Sole%20Adanero%2c%20Cristina.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Torres, E. (2021). *Comunicación, Liderazgo y Trabajo en Equipo como Estrategia Organizacional en Entidades Públicas* [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39564/TorresTrianaEdithJohanna2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Torres, M., Salazar, F. & Paz, K. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/2817

Vera, L. (2017). *Antecedentes y conceptualización del liderazgo destructivo: Una revisión de la literatura* [Trabajo de Maestría, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1199

Villacreses, V. (2018). *El liderazgo como principal habilidad en el perfil gerencial de directivos de instituciones financieras* [Trabajo de Maestría, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2519

Villalva, M. & Fierro, I. (2017). *El liderazgo democrático: una aproximación conceptual.* Googleusercontent.com. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5922017.pdf&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de Test de Grid Gerencial de Blake & Mouton

TEST GRID GERENCIAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: _____

Edad: _____

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Área: _____

Cargo: _____

Tiempo de trabajo en la institución: _____

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan identificar la forma en la que usted actúa frente a su equipo de trabajo dentro de la institución, identificando de esta manera el estilo de liderazgo que maneja. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación, únicamente serán utilizados para fines académicos. Para responder a las preguntas tome en cuenta la siguiente escala de frecuencia:

S= SIEMPRE
F=FRECUENTEMENTE
O=OCASIONALMENTE
R=RARA VEZ
N=NUNCA

Nº	PREGUNTAS	S	F	O	R	N
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?					
2	¿Auspicia el que se trabaje horas extras?					
3	¿Da a los miembros de su equipo total libertad en su trabajo?					
4	¿Exige que todos sigan los mismos procedimientos?					
5	¿Permite que sus colaboradores usen su propio criterio para resolver problemas?					
6	¿Insiste en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?					
7	¿Habla en representación del grupo?					
8	¿Presiona a sus colaboradores para lograr un trabajo más eficiente?					
9	¿Pone a prueba sus ideas en el grupo?					
10	¿Deja que sus colaboradores hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?					

Nº	PREGUNTAS	S	F	O	R	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?					
12	¿Puede tolerar demora o indecisión?					
13	¿Habla por el grupo delante de su jefe inmediato?					
14	¿Mantiene el trabajo a un ritmo acelerado?					
15	¿Deja que el personal a su cargo trabaje por su cuenta?					
16	¿Arregla los conflictos que se pueden presentar en el grupo?					
17	¿Le ahogan los detalles?					
18	¿Representa al grupo en reuniones con personas de fuera?					
19	¿Le desagrada que sus colaboradores actúen libremente?					
20	¿Decide que es los que debe hacerse y como debe hacerse?					
21	¿Presiona a sus colaboradores para una mayor producción?					
22	¿Delega a algunos de sus colaboradores la autoridad que usted debería mantener?					
23	Con relación a la preg. anterior ¿Cree que las cosas generalmente salen como las esperaba?					
24	¿Permite en alto grado la iniciativa del grupo?					
25	¿Designa a miembros del grupo para tareas específicas?					
26	¿Está dispuesto a hacer cambios?					
27	¿Pide a los miembros del grupo que trabajen más intensamente?					
28	¿Confía en que los miembros de su grupo usen buen criterio?					
29	¿Programa el trabajo que se debe realizar?					
30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					
31	¿Trata de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?					
32	¿Permite que el grupo trabaje a su propio ritmo?					
33	¿Presiona para que el grupo supere su record (resultados o evaluaciones) anterior (es)?					
34	¿Actúa sin consultar al grupo?					
35	¿Pide a los miembros del grupo que sigan las reglas y normas establecidas?					

Fuente: *(Aldana, 2019)*
Elaboración propia

TEST GRID GERENCIAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: _____

Edad: 37

Género: Masculino (X) Femenino ( )

Área: El Valle

Cargo: Presidente

Tiempo de trabajo en la institución: 4

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan identificar la forma en la que usted actúa frente a su equipo de trabajo dentro de la institución, identificando de esta manera el estilo de liderazgo que maneja. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación, únicamente serán utilizados para fines académicos. Para responder a las preguntas tome en cuenta la siguiente escala de frecuencia:

S= SIEMPRE
F=FRECUENTEMENTE
O=OCASIONALMENTE
R=RARA VEZ
N=NUNCA

Nº	PREGUNTAS	S	F	O	R	N
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	X				
2	¿Auspicia el que se trabaje horas extras?					X
3	¿Da a los miembros de su equipo total libertad en su trabajo?		X			
4	¿Exige que todos sigan los mismos procedimientos?		X			
5	¿Permite que sus colaboradores usen su propio criterio para resolver problemas?		X			
6	¿Insiste en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?		X			
7	¿Habla en representación del grupo?		X			
8	¿Presiona a sus colaboradores para lograr un trabajo más eficiente?		X			
9	¿Pone a prueba sus ideas en el grupo?		X			
10	¿Deja que sus colaboradores hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?		X			

	Nº	PREGUNTAS	S	F	O	R	N
1	11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	X				
1	12	¿Puede tolerar demora o indecisión?		X			
	13	¿Habla por el grupo delante de su jefe inmediato?		X			
1	14	¿Mantiene el trabajo a un ritmo acelerado?		X			
1	15	¿Deja que el personal a su cargo trabaje por su cuenta?		X			
	16	¿Arregla los conflictos que se pueden presentar en el grupo?		X			
	17	¿Le ahogan los detalles?		X			
	18	¿Representa al grupo en reuniones con personas de		X			
	19	¿Le desagrada que sus colaboradores actúen libremente?		X			
	20	¿Decide que es los que debe hacerse y como debe hacerse?		X			
1	21	¿Presiona a sus colaboradores para una mayor producción?		X			
1	22	¿Delega a algunos de sus colaboradores la autoridad que usted debería mantener?		X			
	23	Con relación a la preg. anterior ¿Cree que las cosas generalmente salen como las esperaba?		X			
1	24	¿Permite en alto grado la iniciativa del grupo?		X			
1	25	¿Designa a miembros del grupo para tareas específicas?		X			
1	26	¿Está dispuesto a hacer cambios?		X			
1	27	¿Pide a los miembros del grupo que trabajen más intensamente?		X			
1	28	¿Confía en que los miembros de su grupo usen buen criterio?		X			
	29	¿Programa el trabajo que se debe realizar?		X			
	30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?		X			
1	31	¿Trata de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?		X			
	32	¿Permite que el grupo trabaje a su propio ritmo?		X			
1	33	¿Presiona para que el grupo supere su record (resultados o evaluaciones) anterior (es)?		X			
1	34	¿Actúa sin consultar al grupo?				X	
1	35	¿Pide a los miembros del grupo que sigan las reglas y normas establecidas?		X			

Fuente: Test de Grid Gerencial de Blake & Mouton

11 Interés por las personas. 10 Interés por las tareas.

Puntaje: 4.6.

Gracias por su colaboración

Liderazgo: Democrático.

TEST GRID GERENCIAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: Patricio Nieves

Edad: 45

Género: Masculino (x) Femenino ( )

Área: Legislativo

Cargo: Vicepresidente.

Tiempo de trabajo en la institución: 9 años

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan identificar la forma en la que usted actúa frente a su equipo de trabajo dentro de la institución, identificando de esta manera el estilo de liderazgo que maneja. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación, únicamente serán utilizados para fines académicos. Para responder a las preguntas tome en cuenta la siguiente escala de frecuencia:

S= SIEMPRE
F=FRECUENTEMENTE
O=OCASIONALMENTE
R=RARA VEZ
N=NUNCA

Nº	PREGUNTAS	S	F	O	R	N
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?			✓		
2	¿Auspicia el que se trabaje horas extras?					✓
3	¿Da a los miembros de su equipo total libertad en su trabajo?	✓				
4	¿Exige que todos sigan los mismos procedimientos?				✓	
5	¿Permite que sus colaboradores usen su propio criterio para resolver problemas?	✓				
6	¿Insiste en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	✓				
7	¿Habla en representación del grupo?	✓				
8	¿Presiona a sus colaboradores para lograr un trabajo más eficiente?	✓				
9	¿Pone a prueba sus ideas en el grupo?	✓				
10	¿Deja que sus colaboradores hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?		✓			

Nº	PREGUNTAS	S	F	O	R	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?					
12	¿Puede tolerar demora o indecisión?					
13	¿Habla por el grupo delante de su jefe inmediato?					
14	¿Mantiene el trabajo a un ritmo acelerado?					
15	¿Deja que el personal a su cargo trabaje por su cuenta?					
16	¿Arregla los conflictos que se pueden presentar en el grupo?					
17	¿Le ahogan los detalles?					
18	¿Representa al grupo en reuniones con personas de					
19	¿Le desagrada que sus colaboradores actúen libremente?					
20	¿Decide que es los que debe hacerse y como debe hacerse?					
21	¿Presiona a sus colaboradores para una mayor producción?					
22	¿Delega a algunos de sus colaboradores la autoridad que usted debería mantener?					
23	Con relación a la preg. anterior ¿Cree que las cosas generalmente salen como las esperaba?					
24	¿Permite en alto grado la iniciativa del grupo?					
25	¿Designa a miembros del grupo para tareas específicas?					
26	¿Está dispuesto a hacer cambios?					
27	¿Pide a los miembros del grupo que trabajen más intensamente?					
28	¿Confía en que los miembros de su grupo usen buen criterio?					
29	¿Programa el trabajo que se debe realizar?					
30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					
31	¿Trata de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?					
32	¿Permite que el grupo trabaje a su propio ritmo?					
33	¿Presiona para que el grupo supere su record (resultados o evaluaciones) anterior (es)?					
34	¿Actúa sin consultar al grupo?					
35	¿Pide a los miembros del grupo que sigan las reglas y normas establecidas?					

Fuente: Test de Grid Gerencial de Blake & Mouton

(10) Interés por las personas. (11) Interés por las tareas

Puntaje: 5.5 Liderazgo: Democrático.

Gracias por su colaboración

TEST GRID GERENCIAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: Julio Alvarez

Edad: 60

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Área: Vocal

Cargo: Vocal

Tiempo de trabajo en la institución: 3 años 8 meses

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan identificar la forma en la que usted actúa frente a su equipo de trabajo dentro de la institución, identificando de esta manera el estilo de liderazgo que maneja. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación, únicamente serán utilizados para fines académicos. Para responder a las preguntas tome en cuenta la siguiente escala de frecuencia:

S= SIEMPRE
F=FRECUENTEMENTE
O=OCASIONALMENTE
R=RARA VEZ
N=NUNCA

Nº	PREGUNTAS	S	F	O	R	N
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	X				
2	¿Auspicia el que se trabaje horas extras?		X			
3	¿Da a los miembros de su equipo total libertad en su trabajo?			X		
4	¿Exige que todos sigan los mismos procedimientos?	X				
5	¿Permite que sus colaboradores usen su propio criterio para resolver problemas?		X			
6	¿Insiste en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	X				
7	¿Habla en representación del grupo?	X				
8	¿Presiona a sus colaboradores para lograr un trabajo más eficiente?	X				
9	¿Pone a prueba sus ideas en el grupo?		X			
10	¿Deja que sus colaboradores hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?			X		

Nº	PREGUNTAS	S	F	O	R	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	X				
12	¿Puede tolerar demora o indecisión?		X			
13	¿Habla por el grupo delante de su jefe inmediato?	X				
14	¿Mantiene el trabajo a un ritmo acelerado?	X				
15	¿Deja que el personal a su cargo trabaje por su cuenta?	X				
16	¿Arregla los conflictos que se pueden presentar en el grupo?		X			
17	¿Le ahogan los detalles?			X		
18	¿Representa al grupo en reuniones con personas de	X				
19	¿Le desagrada que sus colaboradores actúen libremente?					X
20	¿Decide que es los que debe hacerse y como debe hacerse?		X			
21	¿Presiona a sus colaboradores para una mayor producción?	X				
22	¿Delega a algunos de sus colaboradores la autoridad que usted debería mantener?		X			
23	Con relación a la preg. anterior ¿Cree que las cosas generalmente salen como las esperaba?	X				
24	¿Permite en alto grado la iniciativa del grupo?	X				
25	¿Designa a miembros del grupo para tareas específicas?	X				
26	¿Está dispuesto a hacer cambios?	X				
27	¿Pide a los miembros del grupo que trabajen más intensamente?			X		
28	¿Confía en que los miembros de su grupo usen buen criterio?	X				
29	¿Programa el trabajo que se debe realizar?	X				
30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					X
31	¿Trata de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?		X			
32	¿Permite que el grupo trabaje a su propio ritmo?		X			
33	¿Presiona para que el grupo supere su record (resultados o evaluaciones) anterior (es)?	X				
34	¿Actúa sin consultar al grupo?				X	
35	¿Pide a los miembros del grupo que sigan las reglas y normas establecidas?		X			

Fuente: Test de Grid Gerencial de Blake & Mouton

11 Interés por las personas. 10 Interés por las tareas.

Puntaje: 4.6.

Gracias por su colaboración

Liderazgo: Democrático.

TEST GRID GERENCIAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: Raquel Beimeo

Edad: 31

Género: Masculino ( ) Femenino (X)

Área: Socio-Cultural-Deportivo

Cargo: Vocal

Tiempo de trabajo en la institución: _____

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan identificar la forma en la que usted actúa frente a su equipo de trabajo dentro de la institución, identificando de esta manera el estilo de liderazgo que maneja. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación, únicamente serán utilizados para fines académicos. Para responder a las preguntas tome en cuenta la siguiente escala de frecuencia:

S= SIEMPRE
F=FRECUENTEMENTE
O=OCASIONALMENTE
R=RARA VEZ
N=NUNCA

Nº	PREGUNTAS	S	F	O	R	N
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	X				
2	¿Auspicia el que se trabaje horas extras?				X	
3	¿Da a los miembros de su equipo total libertad en su trabajo?		X			
4	¿Exige que todos sigan los mismos procedimientos?			X		
5	¿Permite que sus colaboradores usen su propio criterio para resolver problemas?	X				
6	¿Insiste en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?			X		
7	¿Habla en representación del grupo?		X			
8	¿Presiona a sus colaboradores para lograr un trabajo más eficiente?	X				
9	¿Pone a prueba sus ideas en el grupo?		X			
10	¿Deja que sus colaboradores hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?		X			

Nº	PREGUNTAS	S	F	O	R	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	X				
12	¿Puede tolerar demora o indecisión?			X		
13	¿Habla por el grupo delante de su jefe inmediato?	X				
14	¿Mantiene el trabajo a un ritmo acelerado?		X			
15	¿Deja que el personal a su cargo trabaje por su cuenta?				X	
16	¿Arregla los conflictos que se pueden presentar en el grupo?	X				
17	¿Le ahogan los detalles?		X			
18	¿Representa al grupo en reuniones con personas de		X			
19	¿Le desagrada que sus colaboradores actúen libremente?				X	
20	¿Decide que es los que debe hacerse y como debe hacerse?		X			
21	¿Presiona a sus colaboradores para una mayor producción?	X				
22	¿Delega a algunos de sus colaboradores la autoridad que usted debería mantener?			X		
23	Con relación a la preg. anterior ¿Cree que las cosas generalmente salen como las esperaba?		X			
24	¿Permite en alto grado la iniciativa del grupo?	X				
25	¿Designa a miembros del grupo para tareas específicas?	X				
26	¿Está dispuesto a hacer cambios?		X			
27	¿Pide a los miembros del grupo que trabajen más intensamente?	X				
28	¿Confía en que los miembros de su grupo usen buen criterio?	X				
29	¿Programa el trabajo que se debe realizar?		X			
30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					X
31	¿Trata de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?					X
32	¿Permite que el grupo trabaje a su propio ritmo?			X		
33	¿Presiona para que el grupo supere su record (resultados o evaluaciones) anterior (es)?	X				
34	¿Actúa sin consultar al grupo?				X	
35	¿Pide a los miembros del grupo que sigan las reglas y normas establecidas?	X				

Fuente: Test de Grid Gerencial de Blake & Mouton

9 Interés por las personas.

9 Interés por las tareas.

Puntaje: 4.5

Gracias por su colaboración

Liderazgo: 1 Democrático

TEST GRID GERENCIAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: Mónica Vargas

Edad: 40

Género: Masculino ( ) Femenino (X)

Área: Comisiones

Cargo: Vocal Principal

Tiempo de trabajo en la institución: 8 años

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan identificar la forma en la que usted actúa frente a su equipo de trabajo dentro de la institución, identificando de esta manera el estilo de liderazgo que maneja. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación, únicamente serán utilizados para fines académicos. Para responder a las preguntas tome en cuenta la siguiente escala de frecuencia:

S= SIEMPRE
F=FRECUENTEMENTE
O=OCASIONALMENTE
R=RARA VEZ
N=NUNCA

Nº	PREGUNTAS	S	F	O	R	N
1	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	X				
2	¿Auspicia el que se trabaje horas extras?					X
3	¿Da a los miembros de su equipo total libertad en su trabajo?		X			
4	¿Exige que todos sigan los mismos procedimientos?	X				
5	¿Permite que sus colaboradores usen su propio criterio para resolver problemas?		X			
6	¿Insiste en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?					X
7	¿Habla en representación del grupo?		X			
8	¿Presiona a sus colaboradores para lograr un trabajo más eficiente?			X		
9	¿Pone a prueba sus ideas en el grupo?			X		
10	¿Deja que sus colaboradores hagan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que es la mejor manera?			X		

Nº	PREGUNTAS	S	F	O	R	N
11	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	X				
12	¿Puede tolerar demora o indecisión?				X	
13	¿Habla por el grupo delante de su jefe inmediato?			X		
14	¿Mantiene el trabajo a un ritmo acelerado?		X			
15	¿Deja que el personal a su cargo trabaje por su cuenta?			X		
16	¿Arregla los conflictos que se pueden presentar en el grupo?		X			
17	¿Le ahogan los detalles?				X	
18	¿Representa al grupo en reuniones con personas de		X			
19	¿Le desagrada que sus colaboradores actúen libremente?					X
20	¿Decide que es los que debe hacerse y como debe hacerse?			X		
21	¿Presiona a sus colaboradores para una mayor producción?		X			
22	¿Delega a algunos de sus colaboradores la autoridad que usted debería mantener?					X
23	Con relación a la preg. anterior ¿Cree que las cosas generalmente salen como las esperaba?					X
24	¿Permite en alto grado la iniciativa del grupo?		X			
25	¿Designa a miembros del grupo para tareas específicas?	X				
26	¿Está dispuesto a hacer cambios?	X				
27	¿Pide a los miembros del grupo que trabajen más intensamente?		X			
28	¿Confía en que los miembros de su grupo usen buen criterio?		X			
29	¿Programa el trabajo que se debe realizar?	X				
30	¿Se negaría a explicar sus actuaciones?					X
31	¿Trata de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?				X	
32	¿Permite que el grupo trabaje a su propio ritmo?			X		
33	¿Presiona para que el grupo supere su record (resultados o evaluaciones) anterior (es)?			X		
34	¿Actúa sin consultar al grupo?					X
35	¿Pide a los miembros del grupo que sigan las reglas y normas establecidas?	X				

Fuente: Test de Grid Gerencial de Blake & Mouton

(9) Interés por las Personas. (7) Interés por las tareas.

Puntaje: 3.5 Liderazgo: Democrático.

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Instrucciones para calificación de Test de Grid Gerencial.

Siga en orden las siguientes instrucciones:

1. Cheque si todas las preguntas fueron contestadas.

2. Subraye el número correspondiente a las siguientes preguntas: 1, 4, 7, 13, 16, 17,18, 19, 20, 23, 29, 30, 32, 34.

3. Escriba un 1 (uno) delante de los números subrayados (-) en los casos en los que usted haya contestado a la pregunta correspondiente con R o N.

4. Luego escriba un 1 (uno) delante de los números NO SUBRAYADOS en los casos que usted haya contestado a las preguntas correspondientes con S o F.

5. Haga un círculo alrededor de los unos (1) que haya puesto delante de las preguntas que tienen los siguientes números: 3, 5, 8, 10, 12, 15, 17, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34.

6. Sume todos los 1 (uno) a los cuales haya puesto un círculo. Este resultado corresponde a la variable referente a INTERÉS POR LAS PERSONAS.

7. Sume todos los 1 (uno) a los cuales NO HAYA PUESTO EL CÍRCULO. Este resultado corresponde a la variable referente al INTERÉS POR LAS TAREAS.

8. Traslade las cifras obtenidas en cada una de las variables a la cuadrícula de la siguiente página.

9. Señale la intersección. Esta muestra el estilo de liderazgo.

Fuente: *(Maldonado & Herrán, 2016)*

Anexo 3: Rejilla del Test de Grid Gerencial.

Ubicación de los Estilos de Liderazgo en el Grid Gerencial

15	ALTO	9	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
13 14	INTERÉS POR LAS PERSONAS	8	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
12		7	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
11		6	1.6	2.6	3.6	**4.6**	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
9 10		5	1.5	2.5	**3.5**	**4.5**	**5.5**	6.5	7.5	8.5	9.5
7 8		4	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
5 6		3	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
3 4		2	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
1 2		1	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
	BAJO		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		BAJO	INTERÉS POR LAS TAREAS								ALTO
			1 2 3	4 5 6	7 8	9 10	11 12	13 14	15 16	17 18	19 20

Fuente: (Amaguaña, 2015)

Elaboración propia

SIMBOLOGÍA

- Liderazgo Burocrático (1.1)
- Liderazgo Paternalista (1.9)
- Liderazgo Democrático (5.5)
- Liderazgo Autocrático (9.1)
- Liderazgo Transformacional (9.9)

Anexo: 4 Cuestionario del Clima Laboral de Koys & Decottis, (1991)

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: _____

Edad: _____

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Área: _____

Cargo: _____

Tiempo de trabajo en la institución: _____

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan medir el Clima Laboral dentro de la institución. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación, únicamente serán utilizados para fines académicos.

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	AUTONOMÍA					
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo					
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
	COHESIÓN					
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.					
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.					
8	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.					
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.					
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.					
	CONFIANZA					
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.					
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.					

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	PRESIÓN					
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.					
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.					
	APOYO					
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
23	Mi jefe me respalda 100%					
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.					
	RECONOCIMIENTO					
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.					
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.					
	EQUIDAD					
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.					
34	Mi jefe no tiene favoritos.					
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
	INNOVACIÓN					
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.					
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.					
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.					
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.					

Fuente: (Chiang et al.,2008)

Elaboración propia

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: Franklin Mendoza

Edad: 33

Género: Masculino (X) Femenino ( )

Área: Equipo Caminero.

Cargo: Chofer

Tiempo de trabajo en la institución: 4 años.

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan medir el Clima Laboral dentro de la institución. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, que debe ser la que mejor desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación.

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	AUTONOMÍA					
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo				X	
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					X
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo			X		
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.				X	
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					X
	COHESIÓN					
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.				X	
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.					X
8	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.				X	
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.					X
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.					X
	CONFIANZA					
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.				X	
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.					X
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					X
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.				X	
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	X				

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	PRESIÓN					
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	X				
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					X
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	X				
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.	X				
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	X				
	APOYO					
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito				X	
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					X
23	Mi jefe me respalda 100%					X
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					X
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.					X
	RECONOCIMIENTO					
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					X
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.		X			
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.			X		
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.				X	
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.				X	
	EQUIDAD					
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					X
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.				X	
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	X				
34	Mi jefe no tiene favoritos.			X		
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.			X		
	INNOVACIÓN					
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					X
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.					X
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.					X
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.					X
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.					X

Fuente: Elaborado a partir de Koys & Decottis, (1991)

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: Francisco Criollo

Edad: 26

Género: Masculino (X) Femenino ( )

Área: Topografia

Cargo: Ingeniero Civil

Tiempo de trabajo en la institución: 1 año

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan medir el Clima Laboral dentro de la institución. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, que debe ser la que mejor desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación.

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	AUTONOMÍA					
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo				X	
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo				X	
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo				X	
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					X
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					X
	COHESIÓN					
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.				X	
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.				X	
8	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.		X			
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.				X	
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.		X			
	CONFIANZA					
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.				X	
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.				X	
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.				X	
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.				X	
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.				X	

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	PRESIÓN					
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.		X			
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.			X		
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.			X		
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.		X			
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.		X			
	APOYO					
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito				X	
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.				X	
23	Mi jefe me respalda 100%				X	
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.				X	
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.				X	
	RECONOCIMIENTO					
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.			X		
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.			X		
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.			X		
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.			X		
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.			X		
	EQUIDAD					
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.				X	
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.				X	
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.				X	
34	Mi jefe no tiene favoritos.				X	
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.				X	
	INNOVACIÓN					
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.				X	
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.				X	
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.				X	
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.				X	
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.				X	

Fuente: Elaborado a partir de Koys & Decottis, (1991)

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: Noima Plaza

Edad: 33

Género: Masculino ( ) Femenino (x)

Área: Técnica

Cargo: Técnico de Planificación

Tiempo de trabajo en la institución: 3 años 8 meses

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan medir el Clima Laboral dentro de la institución. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, que debe ser la que mejor desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación.

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	AUTONOMÍA					
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo			✓		
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo			✓		
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo	✓			✓	
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.			✓		
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.			✓		
	COHESIÓN					
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.				✓	
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.			✓		
8	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.			✓		
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.			✓		
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.			✓		
	CONFIANZA					
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.				✓	
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.					✓
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					✓
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.			✓		
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.				✓	

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	PRESIÓN					
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					✓
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.			✓		
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.				✓	
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.				✓	
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.				✓	
	APOYO					
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito				✓	
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					✓
23	Mi jefe me respalda 100%				✓	
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.			✓		
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.				✓	
	RECONOCIMIENTO					
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.				✓	
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.			✓		
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				✓	
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.					✓
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.			✓		
	EQUIDAD					
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.			✓		
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.				✓	
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.			✓		
34	Mi jefe no tiene favoritos.			✓		
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	✓	✓			
	INNOVACIÓN					
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.			✓		
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.			✓		
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.			✓		
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.				✓	
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.				✓	

Fuente: Elaborado a partir de Koys & Decottis, (1991)

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: Luis Tapia

Edad: 28

Género: Masculino (✓) Femenino ( )

Área: Equipo Caminero

Cargo: Operador

Tiempo de trabajo en la institución: 3 años

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan medir el Clima Laboral dentro de la institución. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, que debe ser la que mejor desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación.

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	AUTONOMÍA					
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo				X	
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					X
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo			X		
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					X
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					X
	COHESIÓN					
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.				X	
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.					X
8	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.				X	
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.					X
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.				X	
	CONFIANZA					
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.				X	
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.					X
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					X
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.				X	
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	X				

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	PRESIÓN					
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	X				
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					X
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.			X		
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.	X				
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	X				
	APOYO					
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					X
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					X
23	Mi jefe me respalda 100%					X
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					X
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.					X
	RECONOCIMIENTO					
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					X
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.		X			
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.			X		
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.					X
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.				X	
	EQUIDAD					
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					X
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					X
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	X				
34	Mi jefe no tiene favoritos.			X		
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.			X		
	INNOVACIÓN					
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					X
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.					X
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.					X
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.					X
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.					X

Fuente: Elaborado a partir de Koys & Decottis, (1991)

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: Walter Alvarez Godoy

Edad: 38

Género: Masculino (X) Femenino ( )

Área: Tecnica

Cargo: Inspector Factura

Tiempo de trabajo en la institución: 3 años

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan medir el Clima Laboral dentro de la institución. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, que debe ser la que mejor desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación.

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	AUTONOMÍA					
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo				X	
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					X
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo				X	
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.				X	
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.				X	
	COHESIÓN					
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.				X	
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.				X	
8	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.				X	
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.				X	
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.					X
	CONFIANZA					
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					X
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.					X
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					X
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.				X	
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	X				

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	PRESIÓN					
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				X	
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.			X		
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.		X			
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.		X			
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.		X			
	APOYO					
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito				X	
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.				X	
23	Mi jefe me respalda 100%					X
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					X
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.				X	
	RECONOCIMIENTO					
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					X
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	X				
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				X	
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.				X	
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.				X	
	EQUIDAD					
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.				X	
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.				X	
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	X				
34	Mi jefe no tiene favoritos.					X
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					X
	INNOVACIÓN					
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.				X	
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.				X	
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.				X	
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.				X	
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.				X	

Fuente: Elaborado a partir de Kays & Decottis, (1991)

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: PATRICIO SEGOVIA

Edad: 38

Género: Masculino (X) Femenino ( )

Área: TECNICA

Cargo: INFRAESTRUCTURA

Tiempo de trabajo en la institución: 2 AÑOS 4 MESES.

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan medir el Clima Laboral dentro de la institución. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, que debe ser la que mejor desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación.

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	AUTONOMÍA					
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo				X	
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					X
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo				X	
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					X
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					X
	COHESIÓN					
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.					X
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.				X	
8	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.			X		
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.					X
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.					X
	CONFIANZA					
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.			X		
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.					X
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					X
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.			X		
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.					X

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	PRESIÓN					
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					X
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.			X		
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					X
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.					X
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.				X	
	APOYO					
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					X
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.			X		
23	Mi jefe me respalda 100%				X	
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					X
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.			X		
	RECONOCIMIENTO					
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	X				
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					X
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					X
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.			X		
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.				X	
	EQUIDAD					
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.			X		
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.			X		
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	X				
34	Mi jefe no tiene favoritos.			X		
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					X
	INNOVACIÓN					
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.				X	
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.				X	
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.				X	
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.				X	
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.			X		

Fuente: Elaborado a partir de Kays & Decottis, (1991)

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: César Ocaña

Edad: 30

Género: Masculino (X) Femenino ( )

Área: Obras Públicas

Cargo: Inspector

Tiempo de trabajo en la institución: 2 años

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan medir el Clima Laboral dentro de la institución. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, que debe ser la que mejor desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación.

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	AUTONOMÍA					
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo				X	
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo			X		
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo			X		
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.				X	
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.			X		
	COHESIÓN					
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.				X	
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.				X	
8	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.			X		
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.				X	
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.				X	
	CONFIANZA					
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.			X		
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.			X		
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.			X		
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.			X		
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.		X			

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	PRESIÓN					
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				X	
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.			X		
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.				X	
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.			X		
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.			X		
	APOYO					
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito				X	
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.			X		
23	Mi jefe me respalda 100%			X		
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.				X	
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.			X		
	RECONOCIMIENTO					
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.			X		
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.			X		
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.			X		
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.			X		
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.			X		
	EQUIDAD					
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.			X		
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.			X		
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.			X		
34	Mi jefe no tiene favoritos.			X		
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.			X		
	INNOVACIÓN					
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.			X		
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.			X		
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.			X		
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.			X		
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.			X		

Fuente: Elaborado a partir de Koys & Decottis, (1991)

Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: Juan Lojano

Edad: 26

Género: Masculino (X) Femenino ( )

Área: Administrativa

Cargo: secretario

Tiempo de trabajo en la institución: 11 meses

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará varias preguntas que buscan medir el Clima Laboral dentro de la institución. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una (X) SOLO UNA ALTERNATIVA, que debe ser la que mejor desde su punto de vista. Conteste cada una de las preguntas con total sinceridad. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, y que son totalmente confidenciales los resultados obtenidos de su evaluación.

Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	AUTONOMÍA					
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo				X	
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo			X		
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo			X		
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	X				
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					X
	COHESIÓN					
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.				X	
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.				X	
8	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.			X		
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.				X	
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.				X	
	CONFIANZA					
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					X
12	Mi jefe es una persona de principios definidos.				X	
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					X
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					X
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.			X		

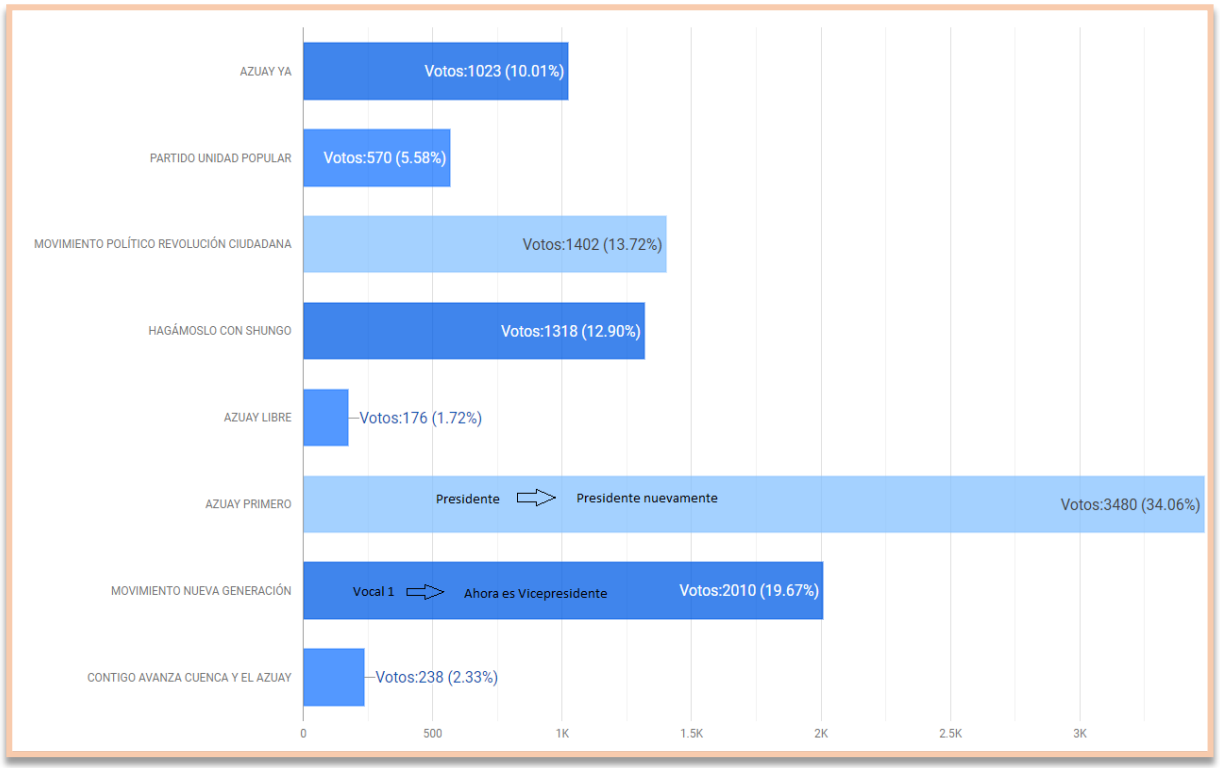
Nº	DIMENSIONES	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	PRESIÓN					
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				X	
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.				X	
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.				X	
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.			X		
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.				X	
	APOYO					
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					X
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.				X	
23	Mi jefe me respalda 100%				X	
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.				X	
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.				X	
	RECONOCIMIENTO					
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					X
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.			X		
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				X	
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.				X	
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.			X		
	EQUIDAD					
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					X
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.				X	
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.				X	
34	Mi jefe no tiene favoritos.				X	
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					X
	INNOVACIÓN					
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.				X	
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.			X		
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.				X	
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.				X	
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.				X	

Fuente: Elaborado a partir de Koys & Decottis, (1991)

Gracias por su colaboración

Anexo 5: Gráfico estadístico de las elecciones seccionales 2023 Vocales Junta Parroquial.

Gráfico estadístico de las elecciones seccionales 2023 Vocales Junta Parroquial.



Fuente: *(www.cne.gob.ec, 2023)*
Elaboración propia