

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU INFLUENCIA EN LA
DIMENSIÓN DE RELACIONES HUMANAS DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL SECTOR
ELÉCTRICO Y EN EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR
COMERCIO EXTERIOR DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

JACKELINE ALEXANDRA MÉNDEZ ZAMBRANO

HUGO ANDRÉS BEDOYA LOOR

Guayaquil – Ecuador

Febrero - 2018

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor de proyecto Ph.D. Leonardo Estrada quien con sus conocimientos, apoyo y orientación fue un pilar importante para el desarrollo de la presente investigación. A mi profesor Ph.D. Gustavo Solórzano y jefes quienes impartieron sus conocimientos y experiencias. También, agradezco a mis compañeros y amigos quienes colaboraron para recolectar la información mediante las encuestas realizadas. Por último, agradezco a mi familia por sus consejos y motivación para culminar esta meta.

Jackeline Alexandra Méndez Zambrano

Agradezco a mi tutor de proyecto Ph.D. Leonardo Estrada quien fue nuestro guía fundamental y soporte para el desarrollo del proyecto. A M.Sc. Marcela Yonfá quien me brindó su ayuda para iniciar esta maestría. A mis amigos y colegas quienes asistieron para recolectar la información mediante las encuestas. A Ph.D. Gustavo Solórzano quien nos asistió con sus conocimientos y retroalimentación. Finalmente, agradezco a mi familia por sus consejos y apoyo constante para lograr esta meta.

Hugo Andrés Bedoya Loor

DEDICATORIA

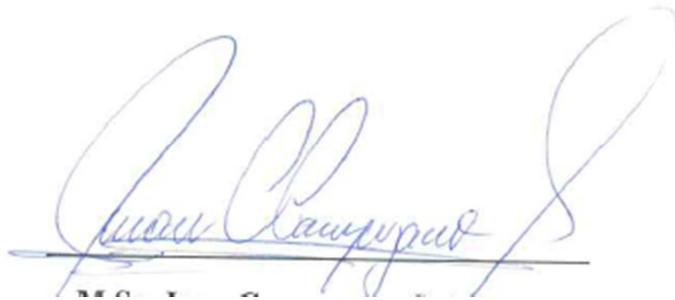
Este proyecto es dedicado a mi familia quien es el principal apoyo para mi formación personal y profesional, a mi novio por su constante soporte y a todas las personas que han influenciado en mi desarrollo profesional.

Jackeline Alexandra Méndez Zambrano

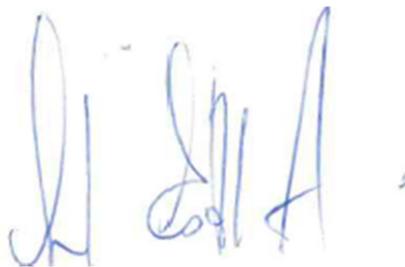
Este proyecto es dedicado a mi familia quien está siempre dándome su apoyo y consejos, a mi novia por su soporte y a todos los que me han ayudado a crecer profesionalmente.

Hugo Andrés Bedoya Loor

COMITÉ DE EVALUACIÓN

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Juan Campuzano Sotomayor', written over a horizontal line.

M.Sc. Juan Campuzano Sotomayor
Presidente del Tribunal

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Leonardo Estrada', written over a horizontal line.

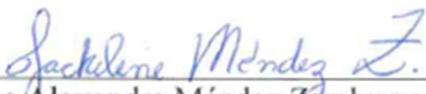
Ph.D. Leonardo Estrada
Tutor del Proyecto

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gustavo Solórzano', written over a horizontal line.

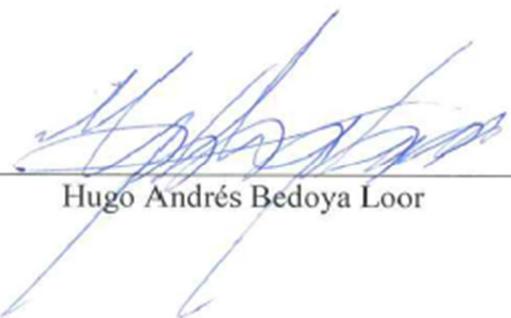
Ph.D. Gustavo Solórzano
Evaluador

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



Jackeline Alexandra Méndez Zambrano



Hugo Andrés Bedoya Loor

ÍNDICE GENERAL

1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	6
2 REVISIÓN DE LA LTERATURA.....	7
2.1 El Clima Organizacional	7
2.2 El Clima Organizacional y las Habilidades Directivas.....	9
2.3 Estudios del clima organizacional en empresas de diferentes sectores	16
3 METODOLOGÍA.....	18
3.1 Diseño de la investigación descriptiva	18
3.2 Medición y escalamiento.....	18
3.3 Diseño del cuestionario y formato	20
3.4 Muestro: diseño y procedimientos.....	20
3.5 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES.....	23
3.5.1 Variables de la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional	23
3.5.2 Variables habilidades directivas	26
3.5.3 Variables de Control	29
4 PRESENTACIONES Y RESULTADOS.....	30
4.1 Determinar el clima organizacional en la muestra.....	30
4.2 Analizar la relación entre las habilidades directivas y la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional	33
4.2.1 Resultados del modelo	34
4.2.2 Supuestos del modelo y su contraste	35
4.2.3 Modelo con Interacciones	38
4.2.3.1 Interacción de variables independientes de habilidades directivas con la variable de control sexo	40

4.2.3.2 Interacción de variables independientes de habilidades directivas con la variable de control edad	40
4.2.3.3 Interacción de variables independientes de habilidades directivas con la variable de control formación académica.....	41
4.2.3.4 Interacción de variables independientes de habilidades directivas con la variable de control años de antigüedad en la organización.....	42
4.2.3.5 Interacción de variables independientes de habilidades directivas con la variable sector	44
4.2.4 Bondad de ajuste de los modelos de regresión lineal múltiple.....	45
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
5.1 CONCLUSIONES.....	47
5.2 RECOMENDACIONES.....	48

RESUMEN

La presente investigación hace referencia a las habilidades directivas y su influencia en la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional, mismo que surge por el interés de conocer y medir la importancia del desarrollo de un buen clima organizacional, tema que en la actualidad y a nivel global es considerado relevante para aquellas organizaciones que buscan obtener mayor productividad y competitividad. El objetivo de la presente investigación es lograr determinar la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional en las empresas tomadas como muestra que son las empresas privadas del sector comercio exterior y empresas públicas del sector eléctrico de la ciudad de Guayaquil donde se observó que las primeras empresas mencionadas poseen un mejor clima que en las segundas mediante un análisis de varianzas ANOVA. También, se analiza la relación que poseen las habilidades directivas y el clima organizacional donde se identificó que el liderazgo promueve la existencia de un mejor clima organizacional. Por último, con base a las interacciones realizadas se manifiesta la percepción de un mejor clima organizacional en las empresas a través del liderazgo ejercido por los jefes o directivos que es valorado más por los empleados quienes poseen menor antigüedad en las empresas, laboran en las empresas privadas del sector comercio exterior y poseen una formación académica de secundaria, luego de pregrado.

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES.....	14
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1 - HISTOGRAMA DE NORMALIDAD DE LOS ERRORES	36
GRÁFICA 2 - INTERACCIÓN DE LIDERAZGO CON FORMACIÓN ACADÉMICA.....	42
GRÁFICA 3 - INTERACCIÓN DE LIDERAZGO CON FORMACIÓN ACADÉMICA.....	43
GRÁFICA 4 - INTERACCIÓN ENTRE LAS VARIABLES LIDERAZGO Y SECTOR.....	45

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 - CLIMAS ORGANIZACIONALES	15
TABLA 2 - ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DEL INDICADOR COMPUESTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR SECTOR	31
TABLA 3 - ANOVA DEL INDICADOR COMPUESTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE SECTORES.....	32
TABLA 4 - REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE SIN INTERACCIÓN DE IC_CLIMAI.....	34
TABLA 5 - TEST DE HETEROCEDASTICIDAD DE WHITE	35
TABLA 6 - TEST DE Q.....	36
TABLA 7 - FACTOR DE INFLACIÓN DE LA VARIANZA.....	37
TABLA 8 - ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE DE IC_CLIMAI.....	37
TABLA 9 - CORRELACIONES DE VARIABLES DE IC_CLIMAI Y HABILIDADES DIRECTIVAS.....	38
TABLA 10 - RESUMEN DE LAS INTERACCIÓN CON LA VARIABLE IC_LIDERAZGO.....	39
TABLA 11 - INTERACCIÓN CON LA VARIABLE SEXO.....	40
TABLA 12 - INTERACCIÓN CON LA VARIABLE EDAD.....	40
TABLA 13 - INTERACCIÓN CON LA VARIABLE FORMACIÓN ACADÉMICA.....	41
TABLA 14 - INTERACCIÓN CON LA VARIABLE AÑOS DE ANTIGÜEDAD.....	42
TABLA 15 - INTERACCIÓN CON LA VARIABLE SECTOR.....	44
TABLA 16 - R CUADRADO DE LOS MODELOS DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE.....	45

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A - CUESTIONARIO	51
ANEXO B- CUESTIONARIO DE DIMENSIÓN DE RELACIONES HUMANAS DEL CLIMA LABORAL TRADUCIDO POR EL CENTRO DE LENGUAS EXTRANJERAS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL	59
ANEXO C - CUESTIONARIO DE DIMENSIÓN DE RELACIONES HUMANAS DEL CLIMA LABORAL TRADUCIDO POR LA PERITA CERTIFICADA DE LA FUNCIÓN JUDICIAL	61
ANEXO D - TABLAS DE COEFICIENTE DE LOS DIFERENTES MODELOS CON INTERACCIÓN.....	63
ANEXO E - TABLA DE COEFICIENTES DE REGRESIÓN CON TODAS INTERACCIONES SIMULTANEAS	65

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

El individuo es un recurso humano importante que forma parte de una organización, por lo que en la actualidad bajo el contexto de globalización se ha incrementado el interés de las organizaciones hacia su recurso humano a quien lo considera como pieza fundamental para su desarrollo y crecimiento. En los últimos años se han vistos artículos sobre las necesidades que posee un trabajador muy a parte de la remuneración, por tal motivo las organizaciones prestan atención a estas necesidades tales como la participación en la toma de decisiones y generación de oportunidades de realización personal.

Hoy en día las organizaciones consideran que logrando mostrar una buena calidad en sus productos y servicios se traduce en competitividad y éxito, por lo que es necesario que su recurso humano se desarrolle en un ambiente laboral satisfactorio que consiga aumentar su productividad e innovación. Acorde a lo expuesto se considera el clima organizacional como un tema de gran interés a investigar.

La investigación sobre el clima organizacional ha sido prominente, en la ciencia de la organización donde este término se utiliza para referirse a una amplia clase de variables perceptivas que reflejan las interacciones del individuo en la organización Howe (1977); Schneider & Reichers (1983), citado por Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace (2005, p.383) y también se considera como el impacto del comportamiento del individuo dentro de la organización Field & Abelson (1982) ; Jones & James (1979), citado por Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost & Roberts (2003, p. 393).

En el artículo de Ostroff (1993, p. 569) cita a Glick (1980), Glick & Roberts (1984), Mossholder & Bedeian (1983), Roberts & Burste (1980), Roberts, Hulin, & Rousseau (1978) quienes manifiestan que los intentos de conceptualizar clima organizacional han tenido muchas críticas pese a la aparición de varios problemas de inferencia a nivel cruzado, unidades de análisis y análisis en la literatura organizacional. Por tanto, todas las investigaciones buscan desarrollar un concepto general de clima organizacional como clase organizacional más que características psicológicas donde sugieren realizar mejoras necesarias para obtener mayor validez y confiabilidad.

También, no ha sido fácil distinguir los conceptos de clima organizacional y cultura organizacional porque son similares y ambos describen experiencias de los empleados dentro de las organizaciones. La cultura organizacional es definida como los valores y normas compartidos por los trabajadores y que guía en sus interacciones con sus compañeros de trabajo, superiores y clientes. El clima organizacional es un comportamiento orientado para un clima de creatividad, innovación, seguridad o servicio; este clima es representado por las percepciones de los trabajadores hacia las políticas, prácticas y procedimientos de la empresa. Syantek & Bott (2004), citado por Patterson et. al. (2005, p. 380)

Entre las definiciones más relevantes sobre el clima organizacional está la de Chiavenato (2007), citado por Arburto & Bonales (2011, p. 44), quien manifiesta que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización o la atmósfera psicológica característica que existe de cada organización. Quinn & Rohrbaugh, (1981, 1983); Quinn & McGrath (1985), citado por Patterson et al. (2005, p. 384), utilizan el modelo de Valores Competitivos para definir clima organizacional y organizar el concepto a través de dimensiones como flexibilidad versus control y orientación interna versus orientación externa. La fortaleza de este modelo es que lo deriva en cuatro dimensiones, reflejando una larga tradición en la administración y psicología organizacional tales como: dimensión de relaciones humanas, dimensión de proceso interno, dimensión de sistema abierto y dimensión de metas racionales. A su vez incluye características o indicadores que conceptualizan cada dimensión, mismas que fueron seleccionadas en base a la frecuencia utilizada en estudios realizados desde 1960 hasta 2000, a continuación se detalla las cuatro dimensiones con sus respectivas características o

indicadores: dimensión de relaciones humanas (bienestar del empleado, autonomía, participación, comunicación, énfasis en entrenamiento, integración y apoyo de supervisor), dimensión de proceso interno (formalización, tradición), dimensión de sistema abierto (flexibilidad, innovación, enfoque de resultados y reflexividad) ; y dimensión de metas racionales (claridad de las metas organizacionales, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir y retroalimentación).

En la actualidad conocemos que cada organización posee sus propios valores, políticas, procedimientos y entre otros, donde las habilidades directivas se consideran como un elemento importante para analizar, mismas que pueden ser influyentes en la obtención de un clima organizacional satisfactorio. Brunet (2007), citado por Aburto & Bonales (2011, p. 44-45) clasifica el clima de acuerdo a las siguientes características: Sistema I – Autoritarismo explotador, Sistema II- Autoritarismo paternalista; Sistema III -Consultivo y Sistema IV - Participativo en grupo y también menciona que cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación de grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas. Aburto & Bonales (2011) realizaron un estudio en una institución pública con presencia en todo el país de México donde concluyeron que había un clima organizacional insatisfactorio y que las habilidades directivas afectan fuertemente al clima organizacional en el siguiente orden presentado: el liderazgo, la comunicación, la motivación y el manejo del conflicto.

Por otro lado, en la publicación de (Academy of Management Perspectives, 2008, p. 66) cita a Vigoda-Gadot e Investigaciones Angers (2007) quien argumentan que debemos ser conscientes de que la fijación de metas puede ayudar a entender los comportamientos de los empleados. En particular, cuando los gerentes proveen a sus empleados una retroalimentación en su desarrollo, los empleados pueden realizar mayor esfuerzo en incrementar su desarrollo y comprometerse en un comportamiento social positivo en su lugar de trabajo. Por tanto, los gerentes deberían considerar que la retroalimentación puede tener un impacto positivo en el desarrollo formal y del comportamiento informal de trabajo. Estos hallazgos tuvieron algunas limitaciones en su estudio tales como tamaño de la muestra y su naturaleza homogénea, debido

a que fue realizado en estudiantes de trabajos temporales. Sin embargo, recomiendan a futuros investigadores considerar este estudio y su impacto en diferentes tipos de organizaciones (con fines de lucro y sin fines de lucro), ambiente de trabajo y factores de personalidad.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En Ecuador es escaso encontrar estudios del comportamiento de individuos en las organizaciones y sobretodo relacionados al clima organizacional, también por no ser considerado como un elemento importante en algunas organizaciones. Aunque en otros países, estos estudios son importantes por su impacto económico y social que posee en los diferentes sectores de un país. En algunas organizaciones se conoce que existen esfuerzos aislados por parte de los directivos para consolidar su liderazgo y a su vez puedan establecer un clima organizacional satisfactorio que promueva la calidad de vida de sus trabajadores, quienes son un recurso primordial para su desarrollo.

(Revista Líderes, 2015) publicó un estudio de felicidad laboral realizado en Ecuador por el Proyecto Happiness a 1,034 trabajadores ecuatorianos que determinó que el cincuenta y seis por ciento (56%) es feliz laboralmente, concluyendo que al sentirse alegre le permite generar mejores relaciones entre colegas y aportar en el rendimiento de sus labores. Por otro lado, el cuarenta y cuatro por ciento (44%) no es feliz laboralmente citando que la falta de autonomía, poco reconocimiento y tensión son factores que afectan al trabajador, en donde es preocupante que un porcentaje alto de trabajadores no es feliz laboralmente. Con base a este estudio sobre el encuentro de un porcentaje alto de trabajadores que no es feliz laboralmente por la falta de autonomía, poco reconocimiento y tensión, atributos que dependen en una medida de las habilidades de sus jefes, surge el propósito de la presente investigación de analizar si la existencia de un clima organizacional satisfactorio en la dimensión de la relaciones humanas es influenciado por las habilidades directivas tales como liderazgo, comunicación motivación, formación de equipos y manejo de conflictos en empresas de la ciudad de Guayaquil y a su vez revisar si existen diferencias relevantes por tipo de empresa.

(Wittmer & Coursey, 1996) realizaron un estudio exploratorio sobre diferencias en el clima laboral como un área de estudio de la ética organizacional. Realizaron una muestra nacional en tres regiones de los Estados Unidos a los Gerentes Generales de diversas organizaciones, utilizando medidas de ética que se obtuvieron de estudios previos sobre clima laboral. El análisis señaló que los gerentes de entidades públicas, generalmente, perciben el clima laboral de sus organizaciones en un nivel menor que los gerentes de entidades privadas. También, Toro (1993), citado por Chaparro (2006, p.8) expone que los directivos colombianos de las empresas públicas son nombrados por cuotas políticas, y tienen una orientación más política que de servicio a la sociedad en comparación a los directivos de empresas privadas. El empleado en empresas privadas se contrata de acuerdo con el perfil que requiere la organización, y es juzgado por los resultados de su gestión.

Con base a lo expuesto anteriormente, el propósito de la investigación consiste en analizar si la existencia de un clima organizacional satisfactorio en la dimensión de relaciones humanas puede ser influenciado por las habilidades directivas como: el liderazgo, comunicación, motivación y manejo de conflictos en empresas de la ciudad de Guayaquil; revisar si existen diferencias significativas por tipo de empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Determinar el tipo de relación entre las habilidades directivas (comunicación, motivación, liderazgo, manejo de conflictos y formación de equipos) y la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional en la muestra.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar la dimensión de relaciones humanas del clima laboral en la muestra.
2. Analizar la relación entre las habilidades directivas y la dimensión de relaciones humanas de clima organizacional.
3. Elaborar recomendaciones prácticas para que a partir de las habilidades directivas se mejore el clima organizacional.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación contribuirá con información que será de gran utilidad para las empresas públicas del sector eléctrico y empresas privadas del sector de comercio exterior de la ciudad de Guayaquil de donde se tomará las muestras de análisis porque los resultados obtenidos de esta investigación serán una referencia para determinar su clima organizacional y tomar acciones de mejora continua. También, será una pauta para futuras investigaciones donde los interesados en el tema quienes posean mayores recursos financieros y de tiempo puedan realizar esta investigación a nivel nacional o en otros sectores.

La investigación aportará a conocer si las habilidades directivas poseen una influencia en el clima organizacional, mismo que será relevante para la revisión y toma de acciones de mejoramiento por parte de los directivos de estas empresas. Asimismo, dar a conocer que al existir un clima organizacional insatisfactorio, derivado de la carencia de habilidades directivas podría afectar el desarrollo del trabajador al verse afectado su bienestar social causando una pérdida económica dentro de la empresa.

Por último, esta investigación ayudará a identificar si existen diferencias marcadas entre el clima organizacional de empresas públicas del sector eléctrico y empresas privadas del sector de comercio exterior de la ciudad de Guayaquil y conocer sus causas; con la finalidad de compararlas y proponer recomendaciones.

CAPÍTULO II

2 REVISIÓN DE LA LTERATURA

2.1 El Clima Organizacional

El clima organizacional tiene una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocerlo, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite generar cambios planeados tanto en conductas como en actitudes de los miembros (Juárez-Adauta, 2012).

También es importante resaltar la diferencia en las definiciones entre cultura organizacional y clima organizacional. La cultura organizacional es definida como los valores y normas compartidos por los trabajadores y que guía en sus interacciones con sus compañeros de trabajo, superiores y clientes. El clima organizacional es un comportamiento orientado para un clima de creatividad, innovación, seguridad o servicio; este clima es representado por las percepciones de los trabajadores hacia las políticas, prácticas y procedimientos de la empresa. (Syantek & Bott, 2004), citado por (Patterson, et. al., 2005, p. 380).

De acuerdo con (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009), el clima organizacional implica un grupo de componentes y determinantes que ofrecen una visión global de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son: el ambiente físico, que comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros; el ambiente social, que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros; las características estructurales como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera; el comportamiento organizacional que está compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción

laboral, el nivel de tensión; las características personales, como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

La totalidad de los componentes indicados son los que determinan el clima de una organización, que es el producto de la percepción de éstos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las personas con sus características y las propias de las organizaciones. Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de éstos por parte de sus miembros y esto implica que los empleados tomen determinadas actitudes o comportamientos. Estos comportamientos tendrán un efecto directo en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización (Jaime & Araujo, 2007).

(Parker, et. al., 2003) realizaron un estudio para examinar las relaciones entre la percepción individual del clima organizacional y el resultado laboral medido en actitud, salud mental, motivación y desempeño. Para el análisis se utilizó un procedimiento meta-analítico desarrollado por (Hunter & Schmidt, 1990). Los resultados del análisis indicaron que el clima organizacional percibido por los empleados tiene una relación significativa con la actitud laboral, motivación y desarrollo.

(Patterson, et. al., 2005) realizaron un estudio sobre el clima organizacional en donde tuvieron que conceptualizar el clima organizacional en cuatro dimensiones para ser medidas, estas dimensiones fueron seleccionadas en base a estudios desde 1960 hasta 2000 y ajustadas dentro del modelo de valor competitivo. Las dimensiones seleccionadas son la dimensión de las relaciones humanas que posee normas y valores asociados con la pertenencia, confianza y cohesión mediante el entrenamiento y desarrollo del recurso humano, esta dimensión posee los siguientes indicadores o atributos: bienestar del trabajador, autonomía, participación, comunicación, énfasis en entrenamiento, integración y apoyo de supervisores. La segunda dimensión es de proceso interno que consiste en la estabilidad cuando los efectos de un ambiente incierto son ignorados, la tercera dimensión es de sistema abierto que consiste en la preparación de cambios e innovación y la última dimensión es de objetivo racional que consiste en la búsqueda y logro de objetivos bien definidos. Los autores realizaron un estudio en Reino Unido

en empresas dedicadas a la manufactura de metal, del sector de ingeniería mecánica y del sector de plástico y caucho donde cada empresa poseía un promedio aproximado de 260 trabajadores. Los datos fueron recolectados entre 1994 y 1996, periodo cuando las empresas enfrentaban una probabilidad de bancarrota y amenazas para el trabajo, se administró un cuestionario de 95 afirmaciones que fueron medidas mediante una escala de Likert de 1 a 4, recibieron 6869 cuestionarios llenados con los que concluyeron que la medida utilizada tiene alta efectividad y resaltaron que su aplicación puede realizarse en diferentes tipos de organizaciones y diferentes contextos nacionales con la finalidad de obtener un fácil entendimiento acerca del rol funcional del clima organizacional.

2.2 El Clima Organizacional y las Habilidades Directivas

(Griffin & Mathieu, 2007, p. 731) realizaron un estudio donde las percepciones del clima organizacional, liderazgo y procesos grupales se agregaron dentro de grupos de trabajo anidados jerárquicamente. Se examinaron las relaciones entre los límites jerárquicos para dos muestras en diferentes niveles jerárquicos en una organización militar. Las percepciones del clima se relacionaron positivamente a través de los niveles en ambas muestras. Había evidencia de que el patrón de relación entre los otros constructos era diferente en las dos muestras. Los resultados tienen implicaciones para el proceso que se puede esperar que las intervenciones organizacionales fluyan a través de los niveles jerárquicos de una organización, es decir, que puede encontrarse un buen nivel de clima organizacional en diferentes niveles jerárquicos dentro de las organizaciones.

Stone, Conley, YLuo (2014, p.31-32) cita a (Burns, 1978) quien identifica dos tipos de liderazgo: transformacional y transaccional. Los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades internas de orden mayor; los líderes transaccionales se focalizan en el adecuado intercambio de recursos. Es decir, si el líder transformacional provoca que los seguidores se identifiquen con sus necesidades, el transaccional proporciona a los seguidores algo que ellos desean a cambio de algo que el líder quiere. Por otro lado, García, Salas, Gaviria (2017, p. 29) cita a (Bass, 1985) quien menciona el liderazgo de tipo *laissez-faire* es ausente, en el que el líder evita tomar decisiones, no realiza

intercambios de ningún tipo para el logro de objetivos y no hace uso de la autoridad que su rol le confiere.

(Pérez, Maldonado & Bustamante, 2006) describen tres experiencias de trabajo con organizaciones basadas en 527 evaluaciones provenientes de investigaciones que reportan la percepción del clima influenciada entre el 50% y 70% por el liderazgo o la acción gerencial. El estudio resalta la necesidad que poseen los jefes de gestionar el clima organizacional en la empresa, en departamentos y equipos; considerando que el rol del jefe o gerente es de promover y gestionar el clima si hay un cambio organizacional eminente.

(Toro, 2001), citada por (Pérez, et. al., 2006, p. 241) reporta la primera experiencia con una muestra de 24 organizaciones colombianas y un total de 7.147 personas, que la imagen gerencial explica el 51% de la varianza total observada en la percepción del clima total de las organizaciones. Expresa que la información obtenida, a partir de estos estudios, muestra que la imagen gerencial es una percepción que los colaboradores se forman del estilo y actuaciones de su jefe; así mismo, evidencia la calidad percibida de las interacciones verticales en el trabajo e impacta significativamente cada una de las dimensiones del clima y, por consiguiente, “al incidir tan ampliamente sobre el clima organizacional, incide sobre la satisfacción de las personas, sobre su compromiso, sobre su desempeño laboral y finalmente sobre su eficiencia, eficacia y productividad”. Un buen clima organizacional, señala Toro, no es producto de la casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida y, por tanto, cualquier presencia o ausencia de elementos negativos, es consecuencia directa de lo que haga o deje de hacer la gerencia en todos los niveles. En tal sentido es importante que ésta mire la realidad de su organización con una visión amplia, integradora, no sesgada por teorías de moda, que siempre atienden las realidades culturales de las organizaciones y que obvian elementos que nunca dejarán de tener vigencia, como la motivación, el clima y la satisfacción.

(Pérez, 2000; 2001), citada por (Pérez, et. al., 2006, p. 241-242) reporte la segunda experiencia donde el clima organizacional se estudió en 3 organizaciones venezolanas, mediante 15 variables, que a su vez, se constituyen en descriptoras de dimensiones que facilitan la interpretación de la realidad organizacional que comparten las personas. Esas dimensiones las define de la manera siguiente:

1. **Imagen gerencial:** Se refiere a la percepción que tiene el personal de la conducta y la gestión de quienes dirigen la organización. Sus variables descriptoras son las siguientes: confianza en la gerencia, supervisión, competencia de jefes y supervisores, estilo de dirección y liderazgo.
2. **Calidad del ambiente:** Es la percepción que se tiene sobre la organización en cuanto y tanto ésta facilita y promueve el sentido de compromiso de las personas con su trabajo, así como de su valoración y protección. Sus variables descriptoras son: estabilidad, identificación y pertenencia, presión, valorización de la familia del trabajador y condiciones de trabajo.
3. **Integración organizacional:** Se define como la percepción sobre la comunicación y cooperación de las áreas entre sí, para alcanzar metas y objetivos. Sus variables descriptoras son: ambiente de cooperación, comunicación en general, comunicación interna y comunicación integral.
4. **Vitalidad organizacional:** Se define como la percepción que hace el personal, en cuanto al dinamismo de la empresa, su audacia para alcanzar metas, grado de innovación en decisiones y planes, rapidez para responder a los cambios del mercado y las oportunidades que presenta para la superación de su gente. Esta dimensión es, al mismo tiempo, una variable.

Los resultados subrayan la imagen gerencial como la de mayor peso en el clima total de la organización, al tiempo que explican el 69% de la integración organizacional, el 33% de la vitalidad organizacional y el 26% de la calidad del ambiente. Significa esto que cuanto más favorable es percibida la imagen gerencial, más positiva es la integración organizacional, la cual se traduce en mejor comunicación y mayor cooperación. Así mismo, cuando se mejora la imagen gerencial, se optimizan la vitalidad organizacional y la calidad del ambiente.

(Martínez, 2006), citada por (Pérez, et. al., 2006, p. 242-243) reporta la tercera experiencia donde los ejecutivos han tenido acceso a tres recursos estratégicos: la información, el capital y las personas. Durante la década pasada, las estrategias gerenciales tendían a dar primacía tanto a la información como al capital. No obstante, los cambios en las tendencias de los negocios llevaron a los ejecutivos a revisar dichas estrategias. Se reporta que en las evaluaciones en organizaciones, realizadas por HayGroup, han encontrado que los líderes que más se destacan son aquellos que se encuentran en un amplio rango de estilos y se mueven entre

ellos con flexibilidad, moldeando así el clima y el desempeño organizacional. Los ejecutivos más exitosos del contexto actual son los que pudieron descubrir cómo generar un clima que motive y desarrolle a las personas. También, afirma que la acción gerencial es lo que mayor impacto tiene sobre el clima, señala que han encontrado en las evaluaciones realizadas a más de 500 organizaciones, que entre el 50% y el 70% del clima organizacional depende de sus líderes. (Martínez, 2006), citada por (Pérez, et. al., p. 243) expresa: “aquí el punto central es el compromiso gerencial, ya que el mayor impacto en el clima organizacional es producido por el estilo del líder a cargo”. Los resultados del clima organizacional son un espejo para cada gerente, que le informa sobre su eficacia gerencial, pues el gerente debe estar dispuesto a mirarse y disponerse para observar las propias debilidades; ganar la confianza para reconocerlo como oportunidades de mejora y adquirir el compromiso ético de hacerlo.

(Cuadra & Veloso, 2007) realizaron un estudio para testear la hipótesis de que el liderazgo transformacional tenga un resultado positivo sobre el clima laboral. En la sustentación teórica que presentan, relacionan el liderazgo con las habilidades de dirección que son tratadas en el presente documento. Para su estudio consideraron una muestra de 149 empleados de organizaciones del sector público y privado de la ciudad de Arica. La técnica de muestreo empleada fue por conveniencia, buscando ampliar al máximo las organizaciones tanto públicas como privadas existentes en la región. Las variables independientes de su estudio fueron el liderazgo transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura; cuya suma generaba la variable liderazgo general. Las variables dependientes fueron clima y satisfacción laboral. El clima laboral estuvo compuesto por 8 dimensiones: involucramiento y motivación, hostilidad, satisfacción, ambiente laboral, conflicto, estructura, reconocimiento, compañerismo. Para la obtención de resultados se trabajó con un análisis factorial de segundo orden que explicaba el 60% de la varianza. Como resultado del estudio se obtuvo que el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral. En el caso específico de ese estudio, el liderazgo explicó el 49% de la varianza del clima general y un 31% de la varianza de la satisfacción laboral.

(Ngo, Foley & Loi, 2009) desarrollaron un modelo para testear el impacto de family friendly work practices – FFWPs (prácticas laborales que consideren la vida familiar) a un nivel

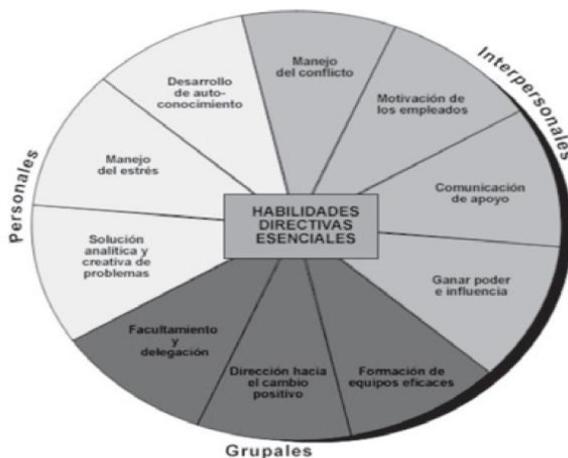
organizacional. En su modelo, la igualdad de oportunidades soportada por la alta gerencia se considera un antecedente de las FFWP y de un clima organizacional positivo; mientras que el desempeño de la firma y de los empleados son consideradas variables resultantes o dependientes. Los datos del estudio se obtuvieron a través de una encuesta administrada a directivos y altas gerencias de firmas multinacionales que operaban en Hong Kong en el año 2006. El cuestionario fue auto administrado, en idioma inglés y fue enviado por correo a 1400 potenciales encuestados junto con una carta que explicaba el objetivo de la encuesta y que garantizaba un tratamiento de los datos de manera confidencial y anónima. Se solicitó a los encuestados el retorno del cuestionario completo y el costo del envío estaba cubierto por el grupo de investigadores para evitar posibles sesgos por costos de transacción. En respuesta se obtuvieron 182 cuestionarios completos. Los resultados mostraron que existe una correlación positiva entre el nivel de FFWP y las habilidades gerenciales; así como también una correlación positiva entre las FFWP y el clima organizacional.

(Aburto & Bonales, 2011, p. 41) presentan las conclusiones de su artículo de una investigación encaminada a establecer las variables que definen el clima organizacional. La investigación teórica se orientó al conocimiento de los modelos de habilidades directivas y del clima organizacional. Se conocieron la conceptualización, medición y variables sobre habilidades directivas que afectan el clima organizacional. El objetivo de la investigación fue determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública, en función de la hipótesis: A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio. Los resultados confirman que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas mencionadas en la hipótesis, significando estrecha vinculación entre las variables estudiadas.

(Aburto & Bonales, 2011, p. 43) cita a Chiavenato (2000) quien menciona que los gerentes a parte de las tres habilidades: técnicas, trato de personal y conceptuales exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante

estos desafíos se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud. Conocimiento es todo acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad. Perspectiva es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformarla teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio. La actitud significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas. Sin duda la competencia personal más importante para el administrador es la actitud. En este contexto, (Aburto & Bonales, 2011, p. 43) citan a Whetten & Cameron (2005) quienes proponen un modelo con 10 habilidades directivas esenciales que se presentan en la figura inferior.

Figura 1 - Modelo Habilidades Directivas Esenciales



Fuente: Wetthen & Cameron (2005, p. 18)

(Aburto & Bonales, 2011, p. 45) cita a Brunet (2007) quien indica que cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación de grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas. Para entender lo expuesto (Aburto & Bonales, 2011, p. 44)

cita a Brunet (2007) realizan una tabla de su autoría sobre la clasificación del clima de acuerdo con las siguientes características.

Tabla 1 - Climas Organizacionales

Clima de tipo autoritario		Clima de tipo participativo	
Sistema I – Autoritarismo explotador	Sistema II- Autoritarismo paternalista	Sistema III -Consultivo	Sistema IV - Participativo en grupo
En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.	El tipo de clima autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.	La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.	En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están disseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Fuente: Brunet (2007, p. 30-32)

La investigación de (Aburto & Bonales, 2011) se desarrolló en una institución pública de México, el método de investigación que utilizaron fue hipotético-deductivo y descriptivo con un enfoque de orden cuantitativo. El tipo de investigación fue no experimental debido a que se trataron los datos tal como se obtuvieron, sin realizar ajustes sobre los individuos de estudio; fue también de diseño transversal, pues se tomó una sola muestra en un instante del tiempo para establecer la relación entre las variables en estudio. Las variables independientes fueron las habilidades directivas, mientras que la variable dependiente fue el clima organizacional. El contexto temporal de la investigación fue de enero de 2008 a octubre de 2010. Los elementos de interés que se analizaron en la investigación fueron los individuos que desempeñaban hasta ese momento funciones de dirección en la institución pública que sirvió de caso de estudio. Para el estudio se utilizó el escalamiento tipo Likert. El cuestionario fue diseñado con 50 ítems y se sometió a una prueba piloto previa, obtuvo en el análisis de fiabilidad de Cronbach el resultado de 0.953. Para el procesamiento de los datos se utilizó el sistema SPSS. El análisis estadístico que se aplicó a las variables del objeto de estudio fue: la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y variabilidad, y el coeficiente de correlación de Pearson (r). Los resultados

confirmaron que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas mencionadas en la hipótesis, significando estrecha vinculación entre las variables estudiadas y también muestra que la habilidad directiva de liderazgo tiene mayor influencia en comparación a las otras habilidades debido que el liderazgo afecta el clima organizacional en 0.932, la comunicación en 0.897, la motivación en 0.828, el manejo de conflicto en 0.661 y la formación de equipos en 0.035.

2.3 Estudios del clima organizacional en empresas de diferentes sectores

Acorde a (Flynn & Tannenbaum, 1993), el compromiso organizacional, estrechamente ligado con el clima laboral, difiere en instituciones públicas y privadas. Ellos realizaron un estudio sobre administradores de empresas públicas y privadas para testear el compromiso organizacional. La hipótesis previa fue que el clima laboral debería estar positivamente correlacionado con el compromiso laboral y se verificaría si la dimensión de esta correlación era la misma para empresas públicas y privadas. Para la estimación se utilizó una regresión y se comprobó que la existencia de claridad y desafíos laborales estaban positivamente correlacionados con el compromiso laboral y que esta relación era fuerte para el sector privado.

(Wittmer & Coursey, 1996) realizaron un estudio exploratorio sobre diferencias en el clima laboral como un área de estudio de la ética organizacional. Realizaron una muestra nacional en tres regiones de los Estados Unidos a los Gerentes Generales de diversas organizaciones, utilizando medidas de ética que se obtuvieron de estudios previos sobre clima laboral. El análisis señaló que los gerentes de entidades públicas, generalmente, perciben el clima laboral de sus organizaciones en un nivel menor que los gerentes de entidades privadas.

(Recascino, 1999) realizó un estudio que buscaba determinar la tendencia de los gerentes a involucrarse en reformas organizacionales. El mismo estudio examinaba los factores individuales u organizacionales que afectaban el nivel en el que los gerentes decidían adoptar nuevas prácticas. Entre los resultados se identificó que la transformación organizacional se limita cuando los gerentes son forzados a trabajar bajo políticas o prácticas no adecuadas, así como cuando no realizan empoderamiento de la responsabilidad de implementaciones de

cambios. Se evidenció que los gerentes de entidades públicas son más adversos al cambio que los gerentes de empresas privadas.

(Gjorgji & Li-Ping, 2009) realizaron una investigación en la que desarrollaron un modelo de comportamiento o intenciones no éticas dentro de una organización. Para el estudio utilizaron encuestas de gerentes del sector privado y público en la República de Macedonia y testearon el modelo para ambos sectores. Los resultados indicaron que en ambos sectores, el comportamiento o intenciones no éticas no estaban vinculadas a la ambición de la persona o los valores corporativos. Por otro lado, los valores corporativos estuvieron relacionados con la satisfacción solo para el sector privado, mientras que la ambición y el comportamiento no ético estuvieron relacionados a la irritabilidad sólo para el sector público. También, se encontró que los gerentes del sector privado tienen valores éticos más altos que los gerentes del sector público, así como mayor satisfacción y menor irritabilidad. No se encontraron diferencias significativas en cuanto a la ambición. Los factores más importantes en lo que respecta a conducta no ética en el sector privado y público fue el robo y la corrupción, respectivamente.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación descriptiva

Para la obtención de los datos cuantitativos primarios se utiliza la técnica de encuesta que consiste en el interrogatorio de los individuos (Malhotra, 2008, p.183). El tipo de encuesta aplicado es la encuesta personal donde el encuestado es guiado por el encuestador con la finalidad de aclarar las dudas que se presenten al momento de completar el cuestionario y disminuir el error del mismo por interpretación, es decir, existe una interacción entre ambos.

Las ventajas sobre la aplicación de una encuesta personal son la flexibilidad de la recolección de los datos y la diversidad de preguntas que se puede realizar al encuestado a través de la aplicación del cuestionario de auto llenado donde se obtiene la percepción de anonimato y no existe sesgo del entrevistado al registrar las respuestas.

3.2 Medición y escalamiento

Para la determinación de la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional se realiza la medición de sus indicadores tales como: Autonomía, Integración, Involucramiento, Apoyo de supervisores, Capacitación y Bienestar. También, se realiza la medición de las habilidades directivas tales como: Liderazgo, Comunicación, Motivación, Manejo del Conflicto y Formación de Equipos. El tipo de escala aplicado para la medición es la de intervalo porque es útil para medir la diferencia entre las variables y permite realizar análisis de correlación, regresión, ANOVA, entre otros. (Malhotra, 2008, p. 253).

Se utiliza la técnica de escalamiento de Likert que es no comparativa o métrica porque cada objeto se escala independientemente del resto de objetos del conjunto de estímulos (Malhotra, 2008, p. 258). Esta técnica corresponde a la escala de clasificación por ítem porque asocia números y descripciones breves con cada categoría, es decir, las

categorías están ordenadas en término de la posición de la escala. (Malhotra, 2008, p. 274). Esta escala se destaca por ser fácil de construir y fácil de entender para el encuestado. (Malhotra, 2008, p. 274). También sostiene que la escala de Likert es una escala de clasificación de uso muy difundido que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones de una serie acerca del objeto estímulo. (Malhotra, 2008, p. 274).

Para la evaluación de la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional se utiliza la siguiente escala de Likert con cuatro categorías de respuestas que fue obtenido del cuestionario aplicado en el artículo de Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation de los autores Patterson et. al. (2005).

1=Definitivamente Falso

2=Mayormente Falso

3=Mayormente Verdadero

4=Definitivamente Verdadero

Para la evaluación de las habilidades directivas se utiliza la siguiente escala de Likert con cinco categorías de respuestas, misma que fue obtenida del cuestionario aplicado en el artículo de Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional de los autores Arburto & Bonales (2011).

1= Totalmente en Desacuerdo

2= Parcialmente en Desacuerdo

3= Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo,

4= Parcialmente de Acuerdo

5= Totalmente de Acuerdo

Para la medición de las variables de control se utilizan las siguientes escalas: la escala de razón para determinar la edad y los años de antigüedad de trabajo en la organización, la escala nominal para determinar el sexo y la escala ordinal para determinar el nivel de estudio.

3.3 Diseño del cuestionario y formato

El cuestionario fue realizado en base a las afirmaciones presentadas en los cuestionarios administrados de los artículos Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation de los autores Patterson et. al. (2005) y del artículo de Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional de los autores Arburto & Bonales (2011).

El cuestionario se divide en tres partes, la primera parte consiste en las preguntas para medir las variables de control como sexo, edad, formación académica y años de antigüedad en la organización; la segunda parte consiste en las afirmaciones para medir la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional; la tercera parte consiste en las afirmaciones para medir las habilidades directivas.

El cuestionario no posee preguntas de filtro porque los encuestados son seleccionados por conveniencia; es decir; el encuestado cumple con el perfil requerido cuando se le administra el cuestionario. También posee una presentación profesional y una impresión legible.

Se realizó una prueba piloto a 10 encuestados para identificar las afirmaciones que posean problemas en la interpretación y para medir el tiempo promedio en completar el cuestionario.

3.4 Muestra: diseño y procedimientos

Para el desarrollo de la investigación se toma como población objetivo a los trabajadores públicos del sector eléctrico y empresas privadas de comercio exterior de la ciudad de Guayaquil.

En el sector eléctrico la unidad y elemento del muestreo son los hombres o mujeres que laboran en este sector, la extensión donde se desarrolla es la ciudad de Guayaquil y el

tiempo corresponde el mes de diciembre del 2017. La técnica de muestro aplicada es no probabilístico por conveniencia porque es de menor costo y menor consumo de tiempo. La selección de los encuestados es a elección del entrevistador, mismo que es realizado en las empresas fuera de su horario de trabajo donde se administra el cuestionario para que sea llenado.

El marco de muestreo para las empresas del sector eléctrico se lo tomo de las páginas de internet de la Corporación Nacional de Electricidad y Corporación Eléctrica del Ecuador dentro de la opción de transparencia, en la cual constan la lista completa de los funcionarios y la ciudad donde laboran; para esta investigación se selecciona solo los funcionarios quienes laboran en la ciudad de Guayaquil.

El tamaño de la muestra es determinado mediante la utilización de la siguiente fórmula para el cálculo de muestra aleatoria simple de poblaciones finitas:

Fórmula 3.1

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Fuente: Aguilar-Barojas (2005)

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: El tamaño de la población o universo

Z: Constante que depende del nivel de confianza.

d: Error muestral.

p: Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: Proporción de individuos que no poseen esa característica en la población.

El tamaño de la población (N) es de 2061 trabajadores en el sector eléctrico en la ciudad de Guayaquil, se trabaja con un nivel de confianza del 93% que equivale a una (Z) de 1.81. Se define un 7% del error muestral (d) y los valores de (p) y (q) se les asigna un valor de 0.5 a cada uno, debido a son desconocidos para esta investigación.

Reemplazando las variables dentro de la fórmula se obtiene un tamaño muestral de 155 personas para ser encuestadas en el sector eléctrico.

Por otro lado, en el sector de comercio exterior la unidad y elemento del muestreo son los hombres o mujeres que laboran en este sector, la extensión donde se desarrolla es la ciudad de Guayaquil y el tiempo corresponde al mes de diciembre del 2017. La técnica de muestro aplicada es no probabilístico por conveniencia porque es de menor costo y menor consumo de tiempo. La selección de los encuestados es a elección del entrevistador, mismo que es realizado en las empresas fuera de su horario de trabajo donde se administra el cuestionario para que sea llenado.

El marco de muestreo para las empresas del sector de comercio exterior se obtiene de las páginas en internet de Instituto Nacional de estadística y Censos, Cámara Comercio de Guayaquil y Servicio de Rentas Internas donde consta información sobre la lista de empresas y su tamaño, pero no existe una publicación de la cantidad exacta de trabajadores por cada empresa.

Debido a la falta de información de cuantos trabajadores poseen las empresas, el tamaño de la muestra es determinado mediante la utilización de la fórmula para el cálculo de muestra aleatoria simple de poblaciones infinitas:

Fórmula 3.2

$$n = \frac{Z^2 pq}{d^2}$$

Fuente: Aguilar-Barojas (2005)

Donde:

Z: Constante que depende del nivel de confianza.

d: Error muestral.

p: Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: Proporción de individuos que no poseen esa característica en la población.

n: Tamaño de la muestra

Se trabaja con un nivel de confianza del 93% que equivale a una (Z) de 1.81, se define un 7% del error muestral (d) y los valores de (p) y (q) se les asigna un valor de 0.5 a cada uno, debido a que son desconocidos para esta investigación.

Reemplazando las variables dentro de la fórmula se obtiene un tamaño muestral de 167 personas para ser encuestadas a trabajadores de empresas del sector de comercio exterior. Las encuestas fueron desarrolladas en 12 empresas obteniendo un promedio de 14 cuestionarios llenados por empresa.

3.5 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

A continuación se define cada una de las variables a medir para la determinación de la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional y las habilidades directivas.

3.5.1 Variables de la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional

(Y): Dimensión de relaciones humanas del clima organizacional, definido como el bienestar, crecimiento y compromiso de los trabajadores dentro de una organización, Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation de los autores Patterson et. al. (2005).

Para la determinación de la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional se realiza la medición de los siguientes indicadores: Autonomía, Integración, Involucramiento, Apoyo de supervisores, Capacitación y Bienestar. Cada uno de los indicadores es evaluado mediante afirmaciones extraídas del cuestionario aplicado en artículo Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation de los autores Patterson et. al. (2005).

El cuestionario se encuentra en inglés por lo que tuvo dos traducciones, una traducción fue realizada por el Centro de Lenguas Extranjeras de la Escuela Superior Politécnica del Litoral y la otra traducción fue realizada por la Lic. Soraya Hernández Perito Acreditada de la Función Judicial del Ecuador. Posteriormente, se realizaron pruebas piloto con la finalidad de que las afirmaciones sean claras y entendibles en la lengua local.

Para la medición del primer indicador **Autonomía** se utiliza las siguientes afirmaciones:

1. La gerencia deja que las personas tomen sus propias decisiones la mayor parte del tiempo.
2. La gerencia confía en que las personas tomen decisiones relacionadas con el trabajo sin primero obtener permiso.
3. Las personas en cargos superiores controlan estrictamente el trabajo de aquellos que están debajo de ellos.
4. La gerencia mantiene un control muy estricto sobre la manera en que se hacen las cosas por aquí.
5. Es importante verificar las cosas primero con el jefe antes de tomar una decisión.

Para la medición del segundo indicador **Integración** se utiliza las siguientes afirmaciones:

1. Las personas desconfían de otros departamentos.
2. Hay muy pocos conflictos entre los departamentos aquí.
3. Las personas de los diferentes departamentos están dispuestas a compartir información.
4. La colaboración entre departamentos es muy efectiva.
5. Hay muy poco respeto entre algunos de los departamentos aquí.

Para la medición del tercer indicador **Involucramiento** se utiliza las siguientes afirmaciones:

1. La gerencia involucra a las personas cuando se toman decisiones que las afectan.

2. Los cambios se realizan sin hablar con las personas involucradas en ellos.
3. Las personas no tienen voz en las decisiones que afectan su trabajo.
4. Las personas sienten que a menudo las decisiones son tomadas por encima de sus cabezas.
5. La información es ampliamente compartida.
6. A menudo hay fallas en la comunicación aquí.

Para la medición del cuarto indicador **Apoyo de supervisores** se utiliza las siguientes afirmaciones:

1. Los Supervisores aquí son realmente buenos en comprender los problemas de las personas.
2. Los Supervisores muestran que tienen confianza en sus subalternos
3. Los Supervisores aquí son amigables y asequibles
4. Se puede confiar en los supervisores para brindar una buena orientación a las personas.
5. Los Supervisores muestran un entendimiento de las personas que trabajan para ellos.

Para la medición del quinto indicador **Capacitación** se utiliza las siguientes afirmaciones:

1. Las personas no están debidamente capacitadas cuando hay una máquina o equipo nuevos.
2. Las personas reciben suficiente capacitación cuando se trata de usar equipos nuevos.
3. La compañía sólo brinda a las personas la cantidad mínima de capacitación que necesitan para hacer su trabajo.
4. Las personas son enfáticamente alentadas a desarrollar sus habilidades.

Para la medición del sexto indicador **Bienestar** se utiliza las siguientes afirmaciones:

1. Esta compañía presta poca atención a los intereses de los empleados.

2. Esta compañía intenta cuidar a sus empleados.
3. Esta compañía se preocupa por sus empleados.
4. Esta compañía intenta ser justa en sus acciones hacia los empleados.

3.5.2 Variables habilidades directivas

(X): Habilidades directivas, definidas por las habilidades como Liderazgo, Comunicación, Motivación, Manejo de conflictos y Formación de equipos. Cada una de las habilidades o variables son evaluadas mediante afirmaciones extraídas del cuestionario aplicado del artículo de Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional de los autores Arburto & Bonales (2011).

(X1): Liderazgo, como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido. (Lorenzo, 2005, p. 371).

Para medir la variable de liderazgo se utilizar las siguientes afirmaciones:

1. Mi jefe ordena y espera obediencia, dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos.
2. Mi jefe delega autoridad, involucra al personal en la toma de decisiones.
3. Mi jefe es blando, permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren.
4. Mi jefe administra bien el tiempo en las reuniones, es concreto y respeta los horarios establecidos.
5. Mi jefe delimita y define como se organiza el trabajo.
6. Mi jefe sabe integrar los recursos técnicos, materiales y sobre todo humanos para realizar el trabajo.
7. Mi jefe sabe dirigir, toma las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.
8. Mi jefe tiene capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.
9. Mi jefe sabe motivar a su personal para seguir adelante con las actividades.
10. Mi jefe confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder.
11. Mi jefe es conciliador, sabe ajustar los ánimos cuando se tienen opiniones opuestas entre el personal.

12. Mi jefe tiene autoridad jerárquica porque se la da el puesto.
13. Mi jefe tiene autoridad profesional, conoce lo que se hace en las áreas y las bases de las tareas de sus subordinados
14. Mi jefe tiene autoridad moral, tiene congruencia en lo que dice y en lo que hace.

(X2): Comunicación, es el proceso de transferir información y comprensión de una persona a otra. (Chiavenato, 2005, p. 87).

Para medir la variable de comunicación se utiliza las siguientes afirmaciones:

1. Mi jefe al dar una indicación se detiene para cerciorarse que se entendió el mensaje.
2. Mi jefe promueve el rumor dentro de la organización.
3. Mi jefe al comunicarse expresa con facilidad sus emociones.
4. Mi jefe facilita la comunicación, permite que haya un control al bajar información con oportunidad a través de la estructura.
5. Mi jefe utiliza la comunicación entre su personal para que conozca sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
6. Mi jefe escucha con atención las propuestas y opiniones de sus subordinados.
7. Mi jefe tiene la habilidad de hablar correctamente en público.
8. La comunicación no verbal de mi jefe a través de sus movimientos corporales es adecuada.
9. Mi jefe sabe redactar un documento correctamente.

(X3): Motivación, es un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento. Koenes (1996), citado por Chaparro (2006 p.9).

Para medir la variable de motivación se utiliza las siguientes afirmaciones:

1. Mi jefe motiva en su personal el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarla con calidad.
2. Mi jefe motiva a sus subordinados para lograr buenos resultados a través de los pagos y promociones que reciben.
3. Cuando se tiene en el área un desempeño exitoso, mi jefe fomenta en su personal sentimientos de logro, autoestima y el desarrollo de nuevas habilidades.

4. Las recompensas que otorga mi jefe son congruentes al nivel del desempeño del personal.
5. Las recompensas que autoriza mi jefe son motivantes y tienen valor para los trabajadores.
6. Cuando obtengo buenos resultados mi jefe me motiva por el esfuerzo realizado.
7. Cuando logro resultados por debajo de lo esperado mi jefe no me motiva para poder mejorar.

(X4): Manejo de conflictos, no es otro que el restablecimiento de la armonía original, de la comunicación y la cooperación en las relaciones humanas. (Vinyamata ,1998, p. 10).

Para medir la variable de motivación se utiliza las siguientes afirmaciones:

1. Mi jefe es capaz de diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto.
2. Mi jefe tiene la capacidad de seleccionar una estrategia apropiada para manejar un conflicto.
3. Mi jefe es hábil para resolver las disputas interpersonales de manera efectiva.
4. Mi jefe tiene control de sus emociones ante cualquier situación laboral.
5. Mi jefe toma decisiones acertadas sin perder el control, no importando cual sea su estado emocional.
6. Mi jefe tiene la capacidad de interpretar las emociones de su persona.

(X5): Formación de equipos, crear un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada. Cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente. (García, 2000, p. 3).

Para medir la variable de formación de equipos se utiliza las siguientes afirmaciones:

1. Mi jefe fomenta en su equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todos sus miembros.
2. Mi jefe promueve entre los integrantes de su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad.

3. Mi jefe cuida que ningún miembro no sea valorado, todos son tratados como parte integral del equipo.
4. Mi jefe recompensa y reconoce al individuo más que al equipo.
5. Mi jefe tiene fallas para orientar a los miembros de su equipo.
6. Mi jefe proporciona autonomía a los miembros de su equipo.
7. Mi jefe desarrolla la credibilidad entre los miembros del equipo.
8. Mi jefe establece metas y una visión que motiva al equipo.
9. Mi jefe es tolerante cuando un subordinado está en desacuerdo con su opinión.
10. Mi jefe muestra resistencia a los cambios que se presentan en la organización.
11. Mi jefe enfoca los conflictos en las personas.
12. Mi jefe enfoca los conflictos en los problemas.
13. Mi jefe fomenta en su área de responsabilidad un medio interno o una atmósfera psicológica satisfactoria.
14. Mi jefe promueve en su área de responsabilidad un medio interno o una atmósfera psicológica insatisfactoria.

3.5.3 Variables de Control

Para las variables de control se utiliza la información demográfica del encuestado que está definida por: sexo, edad, formación académica y años de antigüedad en la empresa.

(X6) Sexo, condición orgánica, masculina o femenina, de los animales y las plantas. (diccionario de la lengua española, 2014).

(X7) Edad, tiempo que ha vivido una persona o ciertos animales o vegetales. (diccionario de la lengua española, 2014).

(X8) Formación académica, nivel de estudio alcanzado por el encuestado. En el cuestionario es medido por las siguientes opciones de respuesta: Secundaria, pregrado y postgrado.

(X9) Años de Antigüedad, tiempo que el trabajador lleva laborando en la empresa.

CAPÍTULO IV

4 PRESENTACIONES Y RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos de los objetivos planteados en el proyecto para la muestra.

4.1 Determinar el clima organizacional en la muestra

Para determinar el clima organizacional en las empresas privadas del sector comercio exterior y en las empresas públicas del sector eléctrico de la ciudad de Guayaquil, se analiza el indicador compuesto definido para cada una de las variables planteadas en el cuestionario que miden la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional. Los indicadores compuestos para cada una de las variables están definidos de la siguiente manera.

Fórmula 4.1 Clima Organizacional

$$IC_CLIMA_i = C(1) + C(2) * IC_AUTONOMÍA_i + C(3) * IC_INTEGRACIÓN_i + C(4) * IC_INVOLUCRAMIENTO_i + C(5) * IC_APOYO_i + C(6) * IC_CAPACITACIÓN_i + C(7) * IC_BIENESTAR_i + \epsilon_i$$

Fuente: Elaborada por los Autores

Donde:

- IC_CLIMA_i : Indicador compuesto de Clima organizacional es una función de las variables de Autonomía, integración, Involucramiento, Apoyo, Capacitación y Bienestar.
- $IC_AUTONOMÍA_i$: Indicador compuesto de Autonomía es una función de las afirmaciones planteadas en el cuestionario que miden la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional para dicha variable y con un alpha de cronbach de 0,582. Ejemplo: La gerencia deja que las personas tomen sus propias decisiones la mayor parte del tiempo.
- $IC_INTEGRACIÓN_i$: Indicador compuesto de Integración es una función de las afirmaciones planteadas en el cuestionario que miden la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional para dicha variable y con un alpha de cronbach de 0,652.

- IC_INVOLUCRAMIENTO_i: Indicador compuesto de Involucramiento es una función de las afirmaciones planteadas en el cuestionario que miden la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional para dicha variable y con un alpha de cronbach de 0,693.
- IC_APOYO_i: Indicador compuesto de Apoyo de Supervisor es una función de las afirmaciones planteadas en el cuestionario que miden la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional para dicha variable y con un alpha de cronbach de 0,91.
- IC_CAPACITACIÓN_i: Indicador compuesto de Capacitación es una función de las afirmaciones planteadas en el cuestionario que miden la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional para dicha variable y con un alpha de cronbach de 0,582.
- IC_BIENESTAR_i: Indicador compuesto de Bienestar es una función de las afirmaciones planteadas en el cuestionario que miden la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional para dicha variable y con un alpha de cronbach 0,743.
- Ci: predictor

Se procede a detallar la estadística descriptiva para cada uno de los indicadores compuesto:

Tabla 2 - Estadística Descriptiva del Indicador Compuesto del Clima Organizacional por Sector

	Sector								
	Público			Privado			Total		
	Media	N	Desviación Estándar	Media	N	Desviación Estándar	Media	N	Desviación Estándar
IC_CLIMA	2,4882	157	,36175	2,6899	167	,40132	2,5922	324	,39517
IC_AUTONOMÍA	2,0293	157	,47003	2,2359	167	,52929	2,1358	324	,51125
IC_INTEGRACIÓN	2,6433	157	,51207	2,8838	167	,51406	2,7673	324	,52626
IC_INVOLUCRAMIENTO	2,4257	157	,52954	2,5479	167	,51585	2,4887	324	,52529
IC_APOYO	2,7949	157	,57108	2,9389	167	,62429	2,8691	324	,60250
IC_CAPACITACIÓN	2,4490	157	,48926	2,7036	167	,53042	2,5802	324	,52577
IC_BIENESTAR	2,6178	157	,54343	2,9027	167	,56561	2,7647	324	,57217

Fuente: Elaborado por los autores

Se observa que todos los indicadores compuestos del clima poseen un valor promedio entre 2 y 3, acorde a las respuestas del cuestionario 2 significa que los empleados

de las empresas de la muestra están algo satisfechos con el clima organizacional. El promedio exacto por cada indicador compuesto se detalla en la tabla 4.1. Con base a los promedios obtenidos del indicador compuesto clima organizacional se resalta que este indicador es mayor en las empresas privadas del sector comercio exterior que en las empresas públicas del sector eléctrico y asimismo ocurre la misma diferencia por cada uno de los indicadores compuestos. Estas diferencias son significativas al 5% como se puede observar en la tabla 2

Tabla 3 - ANOVA del Indicador Compuesto del Clima Organizacional entre Sectores

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
IC_CLIMA	Between Groups	3,289	1	3,289	22,463	,000
	Within Groups	47,151	322	,146		
	Total	50,440	323			
IC_AUTONOMÍA	Between Groups	3,455	1	3,455	13,740	,000
	Within Groups	80,970	322	,251		
	Total	84,425	323			
IC_INTEGRACIÓN	Between Groups	4,681	1	4,681	17,782	,000
	Within Groups	84,772	322	,263		
	Total	89,453	323			
IC_INVOLUCRAMIENTO	Between Groups	1,209	1	1,209	4,427	,036
	Within Groups	87,916	322	,273		
	Total	89,125	323			
IC_APOYO	Between Groups	1,678	1	1,678	4,676	,031
	Within Groups	115,573	322	,359		
	Total	117,251	323			
IC_CAPACITACIÓN	Between Groups	5,243	1	5,243	20,089	,000
	Within Groups	84,045	322	,261		
	Total	89,289	323			
IC_BIENESTAR	Between Groups	6,567	1	6,567	21,320	,000
	Within Groups	99,176	322	,308		
	Total	105,743	323			

Fuente: Elaborado por los autores

4.2 Analizar la relación entre las habilidades directivas y la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional

Modelo 1: Regresión lineal múltiple del Indicador Compuesto clima

Fórmula 4.2 Indicar compuesto de clima

$$IC_CLIMAI=C(1)+ C(2)*X1i +C(3)*X2i +C(4)*X3i +C(5)*X4i +C(6)*X5i +C(7)*X6i +C(8)*X7i+ C(9)*X8i +C(10)*X9i +C(11)*X10i + \epsilon_i$$

Fuente: Elaborada por los Autores

Donde:

- IC_CLIMAI= Indicador compuesto de Clima organizacional es una función de las variables de Autonomía, integración, Involucramiento, Apoyo, Capacitación y Bienestar.
- X1i: Indicador compuesto de liderazgo es una función de las afirmaciones planteadas en el cuestionario que miden la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional para dicha variable. Ejemplo: Mi jefe ordena y espera obediencia, dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos.
- X2i: Indicador compuesto de comunicación es una función de las afirmaciones planteadas en el cuestionario que miden la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional para dicha variable.
- X3i: Indicador compuesto de motivación es una función de las afirmaciones planteadas en el cuestionario que miden la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional para dicha variable.
- X4i: Indicador compuesto de conflicto es una función de las afirmaciones planteadas en el cuestionario que miden la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional para dicha variable.
- X5i: Indicador compuesto de equipo es una función de las afirmaciones planteadas en el cuestionario que miden la dimensión de las relaciones humanas del clima organizacional para dicha variable.
- X6i: Sexo, es una variable de control dicotómica que toma los valores de 0 cuando es hombre y 1 cuando es mujer
- X7i: Edad, variable de control.
- X8i: Formación Académica, variable de control

- $X9_i$ = Años de Antigüedad, variable de control que indica los años que tiene el empleado laborando dentro de la organización
- $X10_i$ = Sector, es una variable de control dicotómica que toma los valores de 0 cuando es una institución pública de electricidad y 1 cuando es empresa privada de comercio exterior.
- C_i = predictor
- ϵ_i : Errores

Tabla 4 - Regresión Lineal Múltiple sin Interacción de IC_CLIMAI

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C(1)	1.192261	0.154844	7.699773	0.0000
C(2)	0.330818	0.062203	5.318379	0.0000
C(3)	-0.057809	0.048180	-1.199861	0.2311
C(4)	0.061064	0.034758	1.756824	0.0799
C(5)	-0.018174	0.038610	-0.470701	0.6382
C(6)	0.069388	0.046511	1.491875	0.1367
C(7)	-0.015536	0.036173	-0.429484	0.6679
C(8)	0.002837	0.002305	1.230788	0.2193
C(9)	-0.018289	0.029718	-0.615417	0.5387
C(10)	-0.012194	0.003513	-3.471489	0.0006
C(11)	0.131849	0.036435	3.618776	0.0003
R-squared	0.398221	Mean dependent var		2.592167
Adjusted R-squared	0.378995	S.D. dependent var		0.395173
S.E. of regression	0.311412	Akaike info criterion		0.537960
Sum squared resid	30.35391	Schwarz criterion		0.666319
Log likelihood	-76.14953	Hannan-Quinn criter.		0.589194
F-statistic	20.71249	Durbin-Watson stat		1.783798
Prob(F-statistic)	0.000000			

Fuente: Elaborado por los autores

4.2.1 Resultados del modelo

El clima laboral está explicado en un 39.82% por las variables independientes de liderazgo, años de antigüedad y sector del modelo, debido a que en el modelo fueron significativas estas tres variables mencionadas con un nivel de significancia del 5%. Por otro lado, no fueron significativas las variables: comunicación, motivación, manejo de conflictos, formación de equipo, sexo, edad y formación académica con un nivel de significancia del 5%.

A continuación se realiza la explicación para cada una de las variables independientes que son significativas dentro de la regresión:

IC_Liderazgo: A mayor nivel de liderazgo dentro de la organización mayor clima laboral satisfactorio.

Años de Antigüedad: A mayor tiempo del empleado dentro de la organización menor clima laboral satisfactorio.

Sector: Existe una diferencia significativa para un clima laboral satisfactorio entre los sectores públicos y privados. Donde sector es una variable dicotómica con valores de 0 cuando es público y 1 cuando es privado., es decir que existe mejor clima laboral en sector privado en comparación con el público.

4.2.2 Supuestos del modelo y su contraste

Se comprobó que los errores son homocedásticos mediante el contraste de test de White y con un p-value de 0.759422 y un nivel de significancia del 0.05.

Tabla 5 - Test de Heterocedasticidad de White

F-statistic	0.662044	Prob. F(10,313)	0.7594
Obs*R-squared	6.711156	Prob. Chi-Square(10)	0.7524
Scaled explained SS	14.88706	Prob. Chi-Square(10)	0.1362
Method: Least Squares			
Sample: 1 324			
Variable	Coefficient	Std. Error	Prob.
C	0.062312	0.055441	0.2619
(IC_LIDERAZGO)^2	-0.005654	0.005584	0.3121
(IC_COMUNICACIÓN)^2	0.005136	0.004220	0.2245
(IC_MOTIVACIÓN)^2	0.000597	0.003343	0.8585
(IC_CONFLICTO)^2	-0.001595	0.003540	0.6525
(IC_EQUIPO)^2	0.003924	0.004261	0.3578
(SEXO)^2	-0.009672	0.007939	0.2240
(EDAD)^2	5.34E-06	1.95E-05	0.7845
(FORMACIÓN_ACADÉMICA)^2	-0.000552	0.004721	0.9071
(AÑOS_DE_ANTIGÜEDAD)^2	3.32E-05	8.43E-05	0.6945
(SECTOR)^2	0.012436	0.024218	0.6080
R-squared	0.020713	Mean dependent var	0.093685
Adjusted R-squared	-0.010574	S.D. dependent var	0.204580
S.E. of regression	0.205658	Akaike info criterion	-0.291840
Sum squared resid	13.23844	Schwarz criterion	-0.163482
Log likelihood	58.27811	Hannan-Quinn criter.	-0.240607
F-statistic	0.662044	Durbin-Watson stat	2.003580
Prob(F-statistic)	0.759422		

Fuente: Elaborado por los autores

También, se demuestra en la tabla 4.5 que los errores no están autocorrelacionados mediante el contraste de test Q y con un nivel de significancia del 0.05.

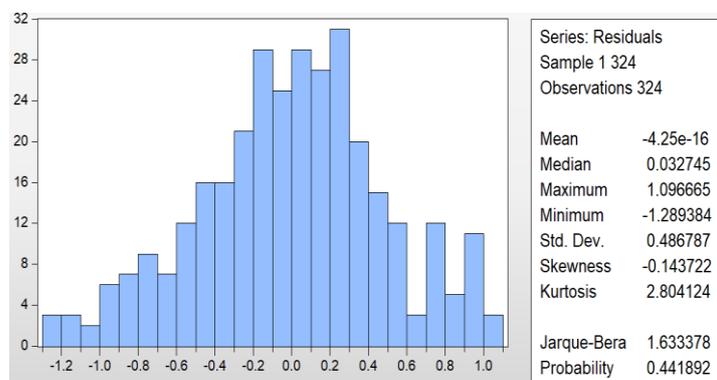
Tabla 6 - Test de Q

Date: 01/24/18 Time: 12:27 Sample: 1 324 Included observations: 324						
Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
		1	0.097	0.097	3.0518	0.081
		2	0.081	0.072	5.1936	0.075
		3	0.072	0.059	6.9173	0.075
		4	0.048	0.031	7.6684	0.105
		5	0.054	0.039	8.6512	0.124
		6	-0.038	-0.056	9.1258	0.167
		7	0.012	0.009	9.1729	0.240
		8	0.065	0.064	10.588	0.226
		9	0.056	0.048	11.639	0.234
		10	0.052	0.036	12.537	0.251
		11	0.013	-0.005	12.594	0.321

Fuente: Elaborado por los autores

Además, se comprueba que los errores poseen una distribución normal con un nivel de significancia del 0.05 y un p-value de 0.44 donde no se rechaza la hipótesis nula. Se puede observar en el histograma inferior la distribución de los residuos.

Gráfica 1 - Histograma de Normalidad de los Errores



Fuente: Elaborado por los autores

Por último, se identifica en la gráfica 4.6 que existe una pequeña multicolinealidad entre los predictores, pero no es relevante por tener valores del VIF inferior a 5.

Tabla 7 - Factor de inflación de la varianza

Variance Inflation Factors			
Date: 01/24/18 Time: 12:50			
Sample: 1 324			
Included observations: 324			
Variable	Coefficient Variance	Uncentered VIF	Centered VIF
C(1)	0.023977	80.10538	NA
C(2)	0.003869	176.8525	4.475697
C(3)	0.002321	121.6691	4.607808
C(4)	0.001208	53.33694	2.890514
C(5)	0.001491	75.29406	3.981982
C(6)	0.002163	96.19921	2.859550
C(7)	0.001308	9.552698	1.044753
C(8)	5.31E-06	22.05468	1.464293
C(9)	0.000883	13.56895	1.101908
C(10)	1.23E-05	3.455202	1.436921
C(11)	0.001327	2.286000	1.107722

Fuente: Elaborado por los autores

Se detalla la estadística descriptiva del modelo 1 el cual es la regresión lineal múltiple del Indicador Compuesto de clima organizacional:

Tabla 8 - Estadística Descriptiva de Regresión Lineal Múltiple de IC_CLIMAI

Variable	Media	Desviación Estándar
IC_Clima	2,5922	,39517
IC_Liderazgo	3,6517	,58932
IC_Comunicación	3,8851	,77200
IC_Motivación	3,5353	,84755
IC_Conflicto	3,7840	,89554
IC_Equipo	3,5937	,62998
Sector	,52	,501
Sexo	1,40	,490
Edad	34,05	9,095
Formación_Académica	2,06	,612
Años_de_Antigüedad	7,00	5,913

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 9 - Correlaciones de variables de IC_CLIMAI y Habilidades Directivas

Variable	IC_Clima	IC_Liderazgo	IC_Comunicación	IC_Motivación	IC_Conflicto	IC_Equipo	Sector	Sexo	Edad	Formación Académica	Años de Antigüedad
IC_Clima	1,000										
IC_Liderazgo	,564	1,000									
IC_Comunicación	,474	,845	1,000								
IC_Motivación	,496	,731	,712	1,000							
IC_Conflicto	,452	,778	,809	,764	1,000						
IC_Equipo	,479	,745	,739	,682	,726	1,000					
Sector	,255	,101	,107	,160	,083	,107	1,000				
Sexo	-,020	,023	-,035	-,080	-,042	-,029	-,075	1,000			
Edad	-,046	,059	,034	-,015	,021	-,064	-,158	,050	1,000		
Formación Académica	-,081	-,065	-,031	-,061	-,093	,040	-,195	-,073	,051	1,000	
Años de Antigüedad	-,174	,012	-,039	-,066	-,006	-,062	-,133	-,017	,534	-,018	1,000

Fuente: Elaborado por los autores

4.2.3 Modelo con Interacciones

El modelo planteado anteriormente no considera interacciones entre las variables de la regresión, pero en vista de que pudieran existir interacciones relevantes, se procedió a estimar distintos modelos que incluyan interacciones entre los regresores y así encontrar relaciones que puedan describir mejor los datos. Los valores marcados con asterisco son los significativos para cada uno de los modelos con un nivel de significancia del 0,05%.

Tabla 10 - Resumen de las Interacción con la variable IC_Liderazgo.

Variables	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 7	Modelo 12	Modelo 17	Modelo 22
Constante	1,192*	1,350*	,593	-,041	,001*	-,003*
IC_Liderazgo	0,331*	,285*	,489*	,376*	,354*	,332*
IC_Comunicación	-0,058	-,063	-,062	-,057	-,065	-0,06
IC_Motivación	0,061	,056	,061	,062	,054	0,058
IC_Conflicto	-0,018	-,013	-,014	-,019	,001	-0,015
IC_Equipo	0,069	,074	,067	,072	,066	0,071
Sector	0,132*	-,231	,135*	,138*	,151*	-0,013
Sexo	-0,016	-,010	-,012	-,023	-,011	0,003
Edad	0,003	,003	,021	,003	,003	-0,017
Formación_Académica	-0,018	-,019	-,018	-,016*	-,002	-0,012
Años_de_Antigüedad	-0,012*	-,013*	-,013*	-,010*	-,009*	-,012*
IC_LiderazgoXSexo	-	,100	-	-	-	-
IC_LiderazgoXEdad	-	-	-,005	-	-	-
IC_LiderazgoXF_Académica	-	-	-	-,109*	-	-
IC_LiderazgoXAños de Antigüedad	-	-	-	-	-,019*	-
IC_LiderazgoXSector	-	-	-	-	-	,101*

Fuente: Elaborado por los autores

Modelo 1.- Este modelo es la regresión lineal múltiple sin interacción que se describió anteriormente. Posee los siguientes predictores significativos que influyen positivamente al clima organizacional: La constante, liderazgo y el sector; mientras que el predictor significativo que influye negativamente es: años de antigüedad dentro de la organización. La interpretación de la variable años de antigüedad consiste en que un incremento en esta de un punto disminuye en -0,012 la variable dependiente clima laboral, por tanto, se concluye que mientras más años posee laborando el trabajador en la organización percibe un menor clima laboral satisfactorio.

4.2.3.1 Interacción de variables independientes de habilidades directivas con la variable de control sexo

Tabla 11 - Interacción con la variable Sexo

Variable	Modelo 1	Modelo 2
Constante	1,192*	1,350*
IC_Liderazgo	,331*	,285*
IC_Comunicación	-,058	-,063
IC_Motivación	,061	,056
IC_Conflicto	-,018	-,013
IC_Equipo	,069	,074
Sector	,132*	-,231
Sexo	-,016	-,010
Edad	,003	,003
Formación Académica	-018	-,019
Años_de_Antigüedad	-,012*	-,013*

Fuente: Elaborado por los autores

Modelo 2.- Regresión lineal múltiple con la interacción de las variables **IC_LiderazgoXSexo**, posee los siguientes predictores significativos que influyen positivamente al clima organizacional: La constante, liderazgo y el sector; mientras que el predictor significativo que influye negativamente es: años de antigüedad dentro de la organización.

4.2.3.2 Interacción de variables independientes de habilidades directivas con la variable de control edad

Tabla 12 - Interacción con la variable Edad

Variable	Modelo 1	Modelo 7
Constante	1,192*	,593
IC_Liderazgo	,331*	,489*
IC_Comunicación	-,058	-,062
IC_Motivación	,061	,061
IC_Conflicto	-,018	-,014
IC_Equipo	,069	,067
Sector	,132*	,135*
Sexo	-,016	-,012
Edad	,003	,021
Formación Académica	-018	-,018
Años_de_Antigüedad	-,012*	-,013*
IC_LiderazgoXEdad	-	-,005

Fuente: Elaborado por los autores

Modelo 7.- Regresión lineal múltiple con la interacción de las variables **IC_LiderazgoXEdad** posee los siguientes predictores significativos que influyen positivamente al clima organizacional: Liderazgo y sector; mientras que el predictor significativo que influye negativamente es: Años de antigüedad. La interpretación de la variable años de antigüedad consiste en que un incremento en esta de un punto disminuye en 0,013 la variable dependiente clima laboral, por tanto, se concluye que mientras más años posee laborando el trabajador en la organización percibe un menor clima laboral satisfactorio.

4.2.3.3 Interacción de variables independientes de habilidades directivas con la variable de control formación académica

Tabla 13 - Interacción con la variable Formación Académica

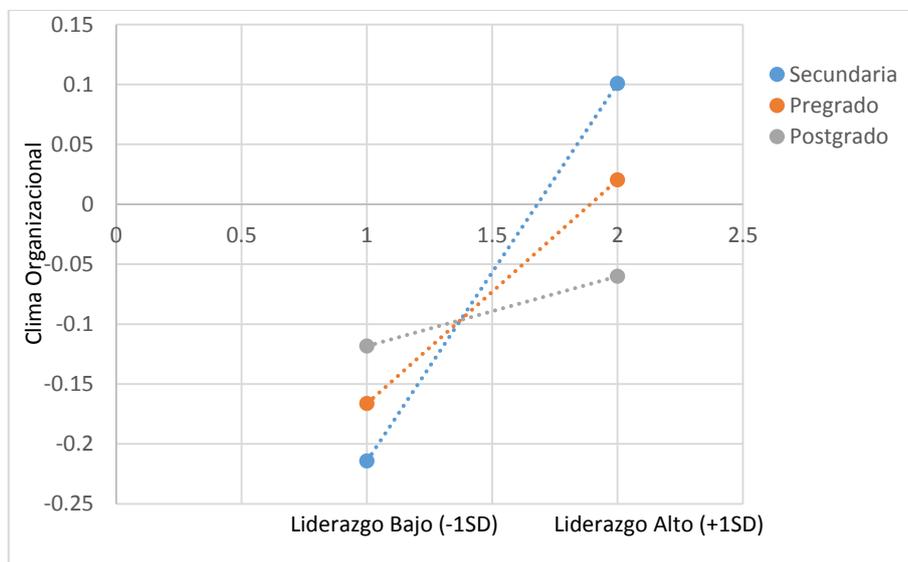
Variable	Modelo 1	Modelo 12
Constante	1,192*	-,041
IC_Liderazgo	,331*	,376*
IC_Comunicación	-,058	-,057
IC_Motivación	,061	,062
IC_Conflicto	-,018	-,019
IC_Equipo	,069	,072
Sector	,132*	,138*
Sexo	-,016	-,023
Edad	,003	,003
Formación_Académica	-,018	-,016*
Años_de_Antigüedad	-,012*	-,010*
IC_LiderazgoXF Académica	-	-,109*

Fuente: Elaborado por los autores

Modelo 12.- Regresión lineal múltiple con la interacción de las variables **IC_LiderazgoXF_Académica** posee los siguientes predictores significativos que influyen positivamente al clima organizacional: Liderazgo, el sector y formación académica; mientras que los predictores significativo que influye negativamente son: años de antigüedad y IC_LiderazgoXF_Académica. La interpretación de la interacción IC_LiderazgoXF_Académica consiste que la formación académica tiene un efecto negativo de 0,115 en la variable liderazgo, por lo tanto, se concluye que a mayor nivel de formación

académica del empleado se valora menos el Liderazgo dentro de la organización para la obtención de un clima laboral satisfactorio.

Gráfica 2 - Interacción de Liderazgo con Formación Académica



Fuente: Elaborado por los autores

En la gráfica 2 muestra el efecto positivo de las habilidades de liderazgo sobre el clima organizacional donde es más fuerte el liderazgo alto para el caso de los empleados que poseen una formación académica de secundaria y luego para los que poseen formación académica de pregrado, por lo contrario de los empleados con formación académica de postgrado quienes prefieren ser menos direccionados o liderados por sus jefes.

4.2.3.4 Interacción de variables independientes de habilidades directivas con la variable de control años de antigüedad en la organización

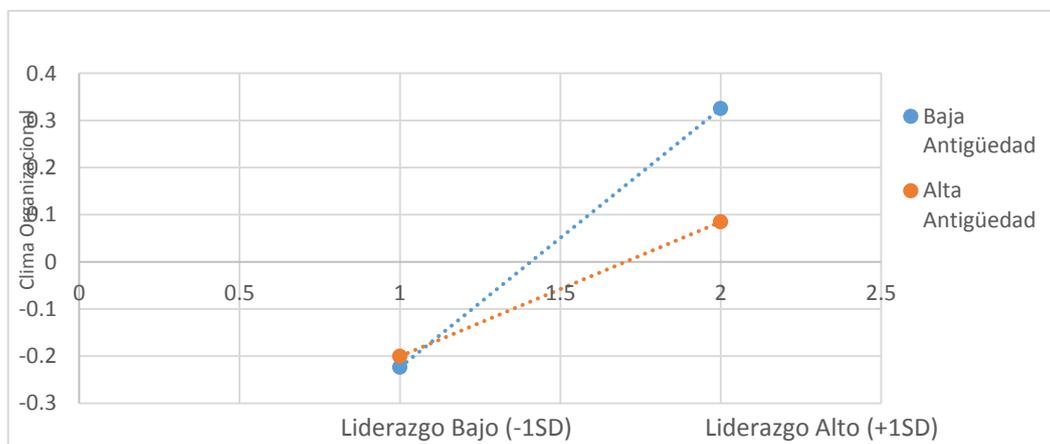
Tabla 14 - Interacción con la variable Años de Antigüedad

Variable	Modelo 1	Modelo 17
Constante	1,192*	,001*
IC_Liderazgo	0,331*	,354*
IC_Comunicación	-0,058	-,065
IC_Motivación	0,061	,054
IC_Conflicto	-0,018	,001
IC_Equipo	0,069	,066
Sector	0,132*	,151*
Sexo	-0,016	-,011
Edad	0,003	,003
Formación_Académica	-0,018	-,002
Años_de_Antigüedad	-0,012*	-,009*
IC_LiderazgoXAños	-	-,019*

Fuente: Elaborado por los autores

Modelo 17.- Regresión lineal múltiple con la interacción de las variables **IC_LiderazgoXAños** posee los siguientes predictores significativos que influyen positivamente al clima organizacional: La constante, liderazgo, el sector, años de antigüedad; mientras que el predictor significativo que influye negativamente es: IC_LiderazgoXAños. La interpretación de la interacción IC_LiderazgoXAños consiste en que los Años tiene un efecto negativo de 0,019 sobre la variable liderazgo, por lo tanto, se concluye que el liderazgo dentro de la organización es más valorado por los empleados que tienen poco tiempo en la organización para percibir un mayor clima laboral satisfactorio en comparación con los trabajadores de mayor tiempo dentro de la organización.

Gráfica 3 - Interacción de Liderazgo con Años Antigüedad



Fuente: Elaborado por los autores

En la gráfica 3 muestra el efecto positivo de las habilidades de liderazgo sobre el clima organizacional donde es más fuerte para el caso de los empleados con menor antigüedad comparados con los de mayor antigüedad.

4.2.3.5 Interacción de variables independientes de habilidades directivas con la variable sector

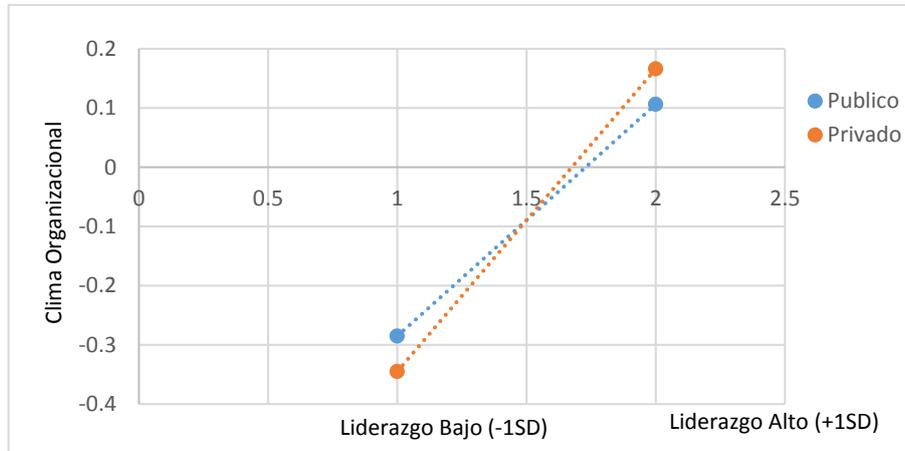
Tabla 15 - Interacción con la variable Sector

Variable	Modelo 1	Modelo 22
Constante	1,192*	-,003*
IC_Liderazgo	0,331*	,332*
IC_Comunicación	-0,058	-0,06
IC_Motivación	0,061	0,058
IC_Conflicto	-0,018	-0,015
IC_Equipo	0,069	0,071
Sector	0,132*	-0,013
Sexo	-0,016	0,003
Edad	0,003	-0,017
Formación_Académica	-0,018	-0,012
Años_de_Antigüedad	-0,012*	-,012*
IC_LiderazgoXSector	-	,101*

Fuente: Elaborado por los autores

Modelo 22.- Regresión lineal múltiple con la interacción de las variables **IC_LiderazgoXSector** donde sector es una variable dicotómica con valores de 0 cuando es público y 1 cuando es privado. Esta interacción posee los siguientes predictores significativos que influyen positivamente al clima organizacional: La constante, liderazgo, años de antigüedad y IC_LiderazgoXSector. La interpretación de la interacción IC_LiderazgoXSector consiste en que Sector tiene un efecto positivo de 1,247 sobre la variable liderazgo, por lo tanto, se concluye que el liderazgo es más valorado por los empleados de las empresas del sector privado de comercio exterior para percibir un mayor clima laboral satisfactorio en comparación con los funcionarios de las instituciones públicas del sector eléctrico.

Gráfica 4 - Interacción entre las variables Liderazgo y Sector



Fuente: Elaborado por los autores

En la gráfica 4 muestra el efecto positivo de las habilidades de liderazgo sobre el clima organizacional donde es más fuerte para el caso de los empleados que laboran en las empresas privadas del sector comercio exterior que en las empresas públicas del sector eléctrico.

4.2.4 Bondad de ajuste de los modelos de regresión lineal múltiple

Tabla 16 - R cuadrado de los Modelos de Regresión Lineal Múltiple

Modelo	R Cuadrado
1	0,398
2	0,403
7	0,401
12	0,408
17	0,417
22	0,382

Fuente: Elaborado por los autores

Cada uno de los modelos presenta resultados interesantes para el análisis, de los cuales, en los modelos que se realizaron las interacciones entre las variables, aumentó el poder explicativo de las habilidades directivas sobre el clima organizacional. El modelo 17 tiene un mayor poder explicativo con un R cuadrado de 41.7%, pero las conclusiones de cada uno de los modelos parecen muy razonables y preferimos extraer la información de todos y no tomar partido por uno en particular, ya que si se realiza un modelo incluyendo

todas las interacciones, este tendría demasiados regresores y reduciría la eficiencia de los estimadores de manera considerable.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Para medir la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional se ha definido un indicador del clima que está conformado por las siguientes características: autonomía, integración, involucramiento, apoyo del supervisor, capacitación y bienestar; por lo que, fue nominado como el indicador compuesto del clima organizacional.

Acorde a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado se exhibe que la percepción del clima organizacional no es algo satisfactorio en la muestra y mediante un análisis de varianzas ANOVA se demuestra que existen diferencias significativas en las medias entre sectores por lo que se concluye que el indicador compuesto del clima organizacional es mejor en las empresas privadas del sector comercio exterior que en las empresas públicas del sector eléctrico y asimismo existe una mejor autonomía integración, involucramiento, apoyo del supervisor, capacitación y bienestar en las empresas privadas que en las empresas públicas seleccionadas.

También, se identificó que la habilidad directiva de liderazgo es una de las variables influyente en la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional, es decir, al demostrar mayor liderazgo por parte de los gerentes o jefes promueve la existencia de un mejor clima organizacional. Este resultado obtenido tiene sustento en base a la revisión de la literatura y en especial en la investigación realizada por los autores Arburto & Bonales donde el liderazgo es la variable que afectó fuertemente al clima organizacional en comparación a las otras variables analizadas. Asimismo, se determinó que las variables de control como sector de la empresa y años de antigüedad en la empresa afectan a la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional donde en el primer caso, las empresas privadas muestran un mejor clima que las empresas públicas y en el segundo caso, manifiesta

que al tener un empleado más años laborando dentro de una empresa genera una percepción menor de un buen clima organizacional.

Con base a las interacciones realizadas en la presente investigación se demuestra la percepción de un mejor clima organizacional en las empresas a través del liderazgo ejercido por los jefes o directivos que es valorado más por los empleados quienes poseen menor antigüedad en las empresas, laboran en las empresas privadas del sector comercio exterior y poseen formación académica secundaria, luego de pregrado y por último, los de postgrado quienes requieren ser menos guiados por sus jefes.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar más encuestas que las obtenidas en la presente investigación, es decir, aumentar el tamaño de la muestra. Además, es recomendable que la investigación posea un alcance nacional o en empresas de otros sectores, con la finalidad de conocer si poseen resultados similares e identificar el clima organizacional en las empresas que residen en Ecuador.

Se recomienda a los jefes y directivos de las empresas desarrollar y mejorar a plenitud su liderazgo. También, los directivos y jefes deben considerar que no pueden aplicar una medida estándar cuando realicen un mejoramiento del clima organizacional a través del liderazgo, por lo contrario, deben considerar la formación académica y años de antigüedad de sus empleados porque existen diferencias en sus percepciones.

Por último, se recomienda realizar un análisis por la edad de los encuestados y sean agrupados por generaciones (Baby Boomers, X, Y y Z) con el fin de identificar las diferentes percepciones que poseen hacia el clima organizacional, donde podrían existir diferencias entre sus motivaciones y preferencias para que sean tomadas en cuenta al realizar acciones de mejoramiento en el clima de una empresa.

Bibliografía

- Aburto, H., y Bonales, J. (2011). **Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional.** *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes* (Vol. 51), (pp.41-49).
- Aguilar, S. (2005). **Fórmulas para el cálculo de la muestra en la investigación de salud.** *Salud en Tabasco* (Vol. 11), (pp.333-338).
- Chaparro, R. (2006). **Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada).** *Revista Innovar Journal* (Vol. 16), (pp.7-32).
- Chiavenato I. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (5a. ed.). Colombia: Bogotá.
- Cuadra, A., y Veloso, C., (2007). **Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones.** *Revista Universum* (Vol. 2), (pp.40-56).
- Diccionario de la lengua española.* En *La Enciclopedia de la Democracia* (vol. 2, pp. 412-422). Londres: Routledge.
- Flynn, D., y Tannenbaum, S. (1993). **Correlates of Organizational Commitment: Differences in the Public and Private Sector.** *Journal of Business and Psychology* (Vol. 8), (pp.103-116).
- García, M. (2000). *Formación de equipos.* Obtenido En mayo de 2000, Universidad Autónoma Nueva León, página web conmemorativa de la biblioteca UANL: <http://eprints.uanl.mx/7631/1/1020130091.PDF>
- García, M., Salas, M., y Gaviria, L., (2017). **Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes.** *Ad Minister* (Vol. 31), (pp.25-46).
- Gjorgji, E., y Li-Ping, T. (2009). **Testing a Model of Behavioral Intentions in the Republic of Macedonia: Differences between the Private and the Public Sectors.** *Journal of Business Ethics* (Vol. 87), (pp.495-517).
- Griffin, M., y Mathieu, J. (1997). **Modeling Organizational Processes across Hierarchical Levels: Climate, Leadership, and Group Process in Work Groups.** *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 18), (pp.731-744).
- Jaime, P., y Araujo, Y. (2007). *Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?.* Obtenido el 4 de noviembre de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Juárez, S. (2012). **Clima organizacional y satisfacción laboral.** *IREvista Médica de Instituto Mexicano del Seguro Social* (Vol. 50), (pp.307-314).

Lorenzo, M., (2005). **El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales.** *Revista Española de Pedagogía* (Vol. 63), (pp.367-388).

Malhotra, N., (2008). *Investigación de Mercados* (5a. ed.). México.

Ngo, H.-Y., Foley, S., y Lzoi, R. (2009). **Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong.** *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 30), (pp.665-680).

Ostroff, Ch. (1993). **Comparing Correlations Based on Individual - Level and Aggregated Data.** *Journal of Applied Psychology* (Vol. 78), (pp.569-582).

Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., y Wallace, A. (2005). **Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation.** *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 26), (pp.379-408).

Pérez, I., Maldonado, M., y Bustamante, S. (2006). **Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional.** *Investigación y Postgrados* (Vol. 21), (pp.231-248).

Political Skills in Organizations: Do Personality and Reputation Play a Role? (2008). Obtenido el 13 de abril de 2017, Academy of Management Perspective, página web de Academy of Management: <http://www.jstor.org/stable/27747434>

Real Academia Española,(2014). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido el 15 de octubre de 2017, de <http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola>

Recascino, L. (1999). **The Use of Innovative Practices in the Public and Private Sectors: The Role of Organizational and Individual Factors.** *Public Productivity & Management Review* (Vol. 23), (pp.150-168).

Revista Líderes. (n.d.). **La felicidad en las empresas, en cifras.** Obtenido el 6 de noviembre de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/felicidad-empresas-cifras.html>

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). **Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.** *ACIMED* (Vol. 20), (pp.67-75).

Stone, G., Conley, C. y Luo, Y., (2014). **Alternative Perspectives on Leadership: Integrating Transformational Leadership with Confucian Philosophy.** *Open Journal of Leadership* (Vol. 3), (pp.30-38).

Wittmer, D., y Coursey, D. (1996). **Ethical Work Climates: Comparing Top Managers in Public and Private Organizations.** *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART* (Vol. 6), (pp.559-572).

Anexo A - Cuestionario



CUESTIONARIO SOBRE LA DIMENSIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EMPRESAS DE GUAYAQUIL

Favor llene el cuestionario cuidadosamente. De tener alguna inquietud o duda consultar al encuestador. Los datos obtenidos serán para uso académico.

1. Información Demográfica:

Marque con una (x) su respuesta o indique la información requerida

1.1 Sexo

Femenino

Masculino

1.2 Edad

1.3 Formación Académica

Secundaria

Pregrado

Postgrado

1.4 Años de Antigüedad en la organización actual

2. A continuación, se presentan diferentes afirmaciones acerca de la dimensión de relaciones humanas del clima organizacional. Por favor, marque con una (X) indicando si para usted son afirmaciones verdaderas o falsas utilizando la siguiente escala:

- 1 = Definitivamente Falso
- 2 = Mayormente Falso
- 3 = Mayormente Verdadero
- 4 = Definitivamente Verdadero

Ítems	Afirmaciones	Definitivamente Falso	Mayormente Falso	Mayormente Verdadero	Definitivamente Verdadero
1	La gerencia deja que las personas tomen sus propias decisiones la mayor parte del tiempo				
2	La gerencia confía en que las personas tomen decisiones relacionadas con el trabajo sin primero obtener permiso				
3	Las personas en cargos superiores controlan estrictamente el trabajo de aquellos que están debajo de ellos				
4	La gerencia mantiene un control muy estricto sobre la manera en que se hacen las cosas por aquí				
5	Es importante verificar las cosas primero con el jefe antes de tomar una decisión				
6	Las personas desconfían de otros departamentos				
7	Hay muy pocos conflictos entre los departamentos aquí				
8	Las personas de los diferentes departamentos están dispuestas a compartir información				
9	La colaboración entre departamentos es muy efectiva				
10	Hay muy poco respeto entre algunos de los departamentos aquí				
11	La gerencia involucra a las personas cuando se toman decisiones que las afectan				
12	Los cambios se realizan sin hablar con las personas involucradas en ellos				
13	Las personas no tienen voz en las decisiones que afectan su trabajo				
14	Las personas sienten que a menudo las decisiones son tomadas por sus superiores				
15	La información es ampliamente compartida				
16	A menudo hay fallas en la comunicación aquí				

Ítems	Afirmaciones	Definitivamente Falso	Mayormente Falso	Mayormente Verdadero	Definitivamente Verdadero
17	Los Supervisores aquí son realmente buenos en comprender los problemas de las personas.				
18	Los Supervisores muestran que tienen confianza en sus subalternos				
19	Los Supervisores aquí son amigables y asequibles				
20	Se puede confiar en los supervisores para brindar una buena orientación a las personas				
21	Los Supervisores muestran un entendimiento de las personas que trabajan para ellos				
22	Las personas no están debidamente capacitadas cuando hay una máquina o equipo nuevos				
23	Las personas reciben suficiente capacitación cuando se trata de usar equipos nuevos				
24	La compañía sólo brinda a las personas la cantidad mínima de capacitación que necesitan para hacer su trabajo				
25	Las personas son enfáticamente alentadas a desarrollar sus habilidades				
26	Esta compañía presta poca atención a los intereses de los empleados				
27	Esta compañía intenta cuidar a sus empleados				
28	Esta compañía se preocupa por sus empleados				
29	Esta compañía intenta ser justa en sus acciones hacia los empleados				

Fuente: Elaborado por los autores con base al cuestionario de Patterson et. al. (2005)

3. A continuación se presentan afirmaciones sobre las habilidades directivas. Por favor, marcando con una (X) indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada afirmación utilizando la siguiente escala:

- 1 =Totalmente en Desacuerdo.
- 2 =Parcialmente en Desacuerdo.
- 3 =Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo.
- 4 =Parcialmente de Acuerdo.
- 5 =Totalmente de Acuerdo.

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	Mi jefe ordena y espera obediencia, dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos					
2	Mi jefe delega autoridad, involucra al personal en la toma de decisiones					
3	Mi jefe es blando, permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren					
4	Mi jefe administra bien el tiempo en las reuniones, es concreto y respeta los horarios establecidos					
5	Mi jefe delimita y define como se organiza el trabajo					
6	Mi jefe sabe integrar los recursos técnicos, materiales y sobre todo humanos para realizar el trabajo					
7	Mi jefe sabe dirigir, toma las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas					
8	Mi jefe tiene capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos					

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
9	Mi jefe sabe motivar a su personal para seguir adelante con las actividades					
10	Mi jefe confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder					
11	Mi jefe es conciliador, sabe ajustar los ánimos cuando se tienen opiniones opuestas entre el personal					
12	Mi jefe tiene autoridad jerárquica porque se la da el puesto					
13	Mi jefe tiene autoridad profesional, conoce lo que se hace en las áreas y las bases de las tareas de sus subordinados					
14	Mi jefe tiene autoridad moral, tiene congruencia en lo que dice y en lo que hace					
15	Mi jefe al dar una indicación se detiene para cerciorarse que se entendió el mensaje					
16	Mi jefe promueve el rumor dentro de la organización					
17	Mi jefe al comunicarse expresa con facilidad sus emociones					
18	Mi jefe facilita la comunicación, permite que haya un control al bajar información con oportunidad a través de la estructura					
19	Mi jefe utiliza la comunicación entre su personal para que conozca sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas					
20	Mi jefe escucha con atención las propuestas y opiniones de sus subordinados					
21	Mi jefe tiene la habilidad de hablar correctamente en público					

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
22	La comunicación no verbal de mi jefe a través de sus movimientos corporales es adecuada					
23	Mi jefe sabe redactar un documento correctamente					
24	Mi jefe motiva en su personal el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarla con calidad					
25	Mi jefe motiva a sus subordinados para lograr buenos resultados a través de los pagos y promociones que reciben					
26	Cuando se tiene en el área un desempeño exitoso, mi jefe fomenta en su personal sentimientos de logro, autoestima y el desarrollo de nuevas habilidades					
27	Las recompensas que otorga mi jefe son congruentes al nivel del desempeño del personal					
28	Las recompensas que autoriza mi jefe son motivantes y tienen valor para los trabajadores					
29	Cuando obtengo buenos resultados mi jefe me motiva por el esfuerzo realizado					
30	Cuando logro resultados por debajo de lo esperado mi jefe no me motiva para poder mejorar					
31	Mi jefe es capaz de diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto					
32	Mi jefe tiene la capacidad de seleccionar una estrategia apropiada para manejar un conflicto					
33	Mi jefe es hábil para resolver las disputas interpersonales de manera efectiva					

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
34	Mi jefe tiene control de sus emociones ante cualquier situación laboral					
35	Mi jefe toma decisiones acertadas sin perder el control, no importando cual sea su estado emocional					
36	Mi jefe tiene la capacidad de interpretar las emociones de su personal					
37	Mi jefe fomenta en su equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todos sus miembros					
38	Mi jefe promueve entre los integrantes de su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad					
39	Mi jefe cuida que ningún miembro no sea valorado, todos son tratados como parte integral del equipo					
40	Mi jefe recompensa y reconoce al individuo más que al equipo					
41	Mi jefe tiene fallas para orientar a los miembros de su equipo					
42	Mi jefe proporciona autonomía a los miembros de su equipo					
43	Mi jefe desarrolla la credibilidad entre los miembros del equipo					
44	Mi jefe establece metas y una visión que motiva al equipo					
45	Mi jefe es tolerante cuando un subordinado está en desacuerdo con su opinión					
46	Mi jefe muestra resistencia a los cambios que se presentan en la organización					
47	Mi jefe enfoca los conflictos en las personas					

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
48	Mi jefe enfoca los conflictos en los problemas					
49	Mi jefe fomenta en su área de responsabilidad un medio interno o una atmósfera psicológica satisfactoria					
50	Mi jefe promueve en su área de responsabilidad un medio interno o una atmósfera psicológica insatisfactoria					

Fuente: Elaborado por los autores con base al cuestionario de Arburto & Bonales (2011)

Anexo B- Cuestionario de Dimensión de relaciones humanas del clima laboral traducido por el Centro de lenguas extranjeras de la Escuela Superior Politécnica del Litoral

Medición del clima organizacional

La medición del clima organizacional consiste en 17 escalas las cuales están divididas en 4 cuadrantes: relaciones humanas, proceso interno, sistemas abiertos y objetivo racional. Los ítems señalados con un *asterisco son invertidos antes de que la escala se calcule. Los pesos de regresión aquí señalados provienen del análisis factorial confirmatorio en el segundo 50% de los datos; todos son altamente estadísticamente significativos.

La escala de respuestas es: 1= Definitivamente falso, 2= Mayormente falso, 3= Mayormente verdad, 4= Definitivamente verdad.

Ítem	Peso de regresión
Autonomía :	
Gerencia permite que las personas tomen sus propias decisiones la mayor parte del tiempo	0.585
Gerencia confía en las personas para que tomen decisiones relacionados al trabajo sin pedir permiso antes	0.556
Las personas en puestos altos controlan de manera muy estricta a quienes están bajo su mando/ supervisión	0.528
Gerencia mantiene un control excesivo sobre la manera como se trabaja y como se deben hacer las cosas	0.516
Es importante consultar con el jefe antes de tomar cualquier tipo de decisión	0.513
Integración	
Las personas sospechan de otras áreas	0.699
Hay muy pocos conflictos entre áreas aquí	0.719
Personas en otras áreas están dispuestos a compartir información	0.719
Colaboración entre distintas áreas es muy eficaz	0.728
Hay poco respeto entre áreas aquí	0.766

Involucramiento

Gerencia involucra a las personas cuando las decisiones les pueden afectar	0.633
Cambios son hechos sin hablar con las personas involucrados en ellos	0.752
Las personas no pueden opinar acerca de las decisiones que les podría afectar su trabajo	0.739
Las personas sienten que en muchas ocasiones las decisiones son tomadas únicamente por las autoridades sin ser consultados	0.738
La información es compartida de manera amplia	0.695
Muchas veces se rompe la comunicación	0.744

Apoyo de los Supervisores

Los supervisores aquí son muy buenos para entender los problemas de las personas	0.749
Los supervisores demuestran que tienen confianza en quienes supervisan	0.712
Los supervisores son amistosos y fáciles de tratar	0.715
Se puede contar con que los supervisores darán buenos consejos a las personas	0.807
Los supervisores demuestran un buen entendimiento de las personas que trabajan para ellos	0.851

Capacitación

Las personas no son capacitadas de manera adecuada cuando hay un nuevo equipo o máquina	0.765
Las personas reciben suficiente capacitación cuando hay un nuevo equipo	0.804
La compañía solo brinda la capacitación mínima para que sus empleados puedan realizar su trabajo	0.741
Se les motiva a las personas a sigan desarrollando sus habilidades	0.649

Bienestar

Esta compañía presta poca atención a los intereses de sus empleados	0.729
Esta compañía intenta preocuparse por sus empleados	0.907
Esta compañía se preocupa por sus empleados	0.918
Esta compañía intenta ser justa en sus acciones hacia sus empleados	0.823

**Anexo C - Cuestionario de Dimensión de Relaciones Humanas del Clima Laboral
traducido por la perita certificada de la función judicial**

CERTIFICADO DE TRADUCCIÓN

Yo, SORAYA HERNANDEZ, con No. de Cédula 0905633533 Certifico que soy traductora perito del español y el inglés, que soy totalmente fluida en ambos idiomas; que he realizado cuidadosamente la traducción adjunta al español, la misma que consta de **UNA (1)** página del idioma original en inglés y que consiste de una **MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL**.

Dicha traducción es una versión correcta y fidedigna bajo el mejor de mis conocimientos y opinión.



Lcda. SORAYA HERNANDEZ

Intérprete / Traductora Autorizada de la Función Judicial

Certificación No.: 1036974

AIIIC Certified Interpreter/ Translator

International Association of Conference Interpreters

Asociación Internacional de Intérpretes de Conferencia

LIC. SORAYA HERNANDEZ
INTERPRETE - TRADUCTORA
CERTIFICADA
PERITO DE LA FUNCION JUDICIAL
No. 1036974

Anexo

Medición del clima Organizacional ©

La Medición del Clima Organizacional (OCM, por su sigla en inglés) consiste de 17 escalas, divididas en cuatro cuadrantes: relaciones humanas, proceso interno, sistemas abiertos y objetivo racional. Los ítems marcados con un asterisco (*) se invierten antes de calcular la escala. Las ponderaciones de regresión citadas provienen del análisis factorial confirmatorio del segundo 50% de los datos; todos son estadísticamente de gran importancia.

La escala de respuesta es: 1 = "Definitivamente falso", 2 = "Mayormente falso", 3 = "Mayormente verdadero", 4 = "Definitivamente verdadero".

Ítem .	Ponderación de regresión
<i>Autonomía</i>	
La gerencia deja que las personas tomen sus propias decisiones la mayor parte del tiempo	0.585
La gerencia confía en que las personas tomen decisiones relacionadas con el trabajo sin primero obtener permiso	0.556
Las personas en cargos superiores controlan estrictamente el trabajo de aquellos que están debajo de ellos*	0.528
La gerencia mantiene un control muy estricto sobre la manera en que se hacen las cosas por aquí *	0.516
Es importante verificar las cosas primero con el jefe antes de tomar una decisión *	0.513
<i>Integración</i>	
Las personas desconfían de otros departamentos *	0.699
Hay muy pocos conflictos entre los departamentos aquí	0.719
Las personas de los diferentes departamentos están dispuestas a compartir información	0.719
La colaboración entre departamentos es muy efectiva	0.728
Hay muy poco respeto entre algunos de los departamentos aquí*	0.766
Ítem .	Peso de regresión
<i>Involucramiento</i>	
La gerencia involucra a las personas cuando se toman decisiones que las afectan	0.633
Los cambios se realizan sin hablar con las personas involucradas en ellos*	0.752
Las personas no tienen voz en las decisiones que afectan su trabajo*	0.739
Las personas sienten que a menudo las decisiones son tomadas por encima de sus cabezas*	0.738
La información es ampliamente compartida	0.695
A menudo hay fallas en la comunicación aquí*	0.744
<i>Apoyo de supervisores</i>	
Los Supervisores aquí son realmente buenos en comprender los problemas de las personas.	0.749
Los Supervisores muestran que tienen confianza en sus subalternos	0.712
Los Supervisores aquí son amigables y asequibles	0.715
Se puede confiar en los supervisores para brindar una buena orientación a las personas	0.807
Los Supervisores muestran un entendimiento de las personas que trabajan para ellos	0.851
<i>Capacitación</i>	
Las personas no están debidamente capacitadas cuando hay una máquina o equipo nuevos *	0.765
Las personas reciben suficiente capacitación cuando se trata de usar equipos nuevos	0.804
La compañía sólo brinda a las personas la cantidad mínima de capacitación que necesitan para hacer su trabajo*	0.741
Las personas son enfáticamente alentadas a desarrollar sus habilidades	0.649
<i>Bienestar</i>	
Esta compañía presta poca atención a los intereses de los empleados *	0.729
Esta compañía intenta cuidar a sus empleados	0.907
Esta compañía se preocupa por sus empleados	0.918
Esta compañía intenta ser justa en sus acciones hacia los empleados	0.823


LIC. SORAYA HERNANDEZ
 INTERPRETE-TRADUCTORA
 CERTIFICADA
 PERITO DE LA FUNCIÓN JUDICIAL
 No. 1036974

Anexo D - Tablas de Coeficiente de los diferentes Modelos con Interacción

Variable	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 8	Modelo 9	Modelo 10	Modelo 11	Modelo 13
Constante	1,345*	1,198*	1,235*	1,312*	,310	1,186*	,737*	,737	,665
IC_Liderazgo	,334*	,331*	,330*	,329*	,326*	,331*	,329*	,323*	,339*
IC_Comunicación	-,117	-,058	-,061	-,064	,150	-,058	-,056	-,060	,073
IC_Motivación	,057	,059	,059	,057	,060	,063	,058	,061	,065
IC_Conflicto	-,009	-,018	-,027	-,012	-,005	-,018	,098	-,015	-,023
IC_Equipo	,076	,070	,072	,041	,067	,069	,069	,196	,072
Sector	-,236	,120	,030	-,151	,135*	,132*	,136*	,135*	,129*
Sexo	-,008	-,015	-,014	-,012	-,013	-,015	-,014	-,011	-,021
Edad	,003	,003	,003	,003	,029*	,003	,016	,016	,003
Formación Académica	-,018	-,018	-,019	-,020	-,013	-,018	-,014	-,017	,225
Años de Antigüedad	-,013*	-,012*	-,013	-,013*	-,013*	-,012*	-,012*	-,012*	-,012*
IC_ComunicaciónXSexo	,095*	-	-	-	-	-	-	-	-
IC_MotivaciónXSexo	-	,003	-	-	-	-	-	-	-
IC_ConflictoXSexo	-	-	,027*	-	-	-	-	-	-
IC_EquipoXSexo	-	-	-	,078	-	-	-	-	-
IC_ComunicaciónXEdad	-	-	-	-	-,006*	-	-	-	-
IC_MotivaciónXEdad	-	-	-	-	-	-5,131E-05	-	-	-
IC_ConflictoXEdad	-	-	-	-	-	-	-,003	-	-
IC_EquipoXEdad	-	-	-	-	-	-	-	-,004	-
IC_ComunicaciónXF Académica	-	-	-	-	-	-	-	-	-,065
R cuadrado	,406	,398	,399	,402	,408	,398	,402	,401	,404

Fuente: Elaborado por los autores

Los coeficientes marcados con asteriscos son significativos al 5%.

Variable	Modelo 14	Modelo 15	Modelo 16	Modelo 18	Modelo 19	Modelo 20	Modelo 21	Modelo 23	Modelo 24	Modelo 25	Modelo 26
Constante	,942*	1,045*	,783*	,895*	,914*	,944*	,899*	1,243*	1,258*	1,248*	1,246*
IC_Liderazgo	,337*	,336*	,339*	,310*	,317*	,320*	,319*	,332*	,330*	,330*	,330*
IC_Comunicación	-,053	-,057	-,056	,020	-,050	-,051	-,060	-0,081	-0,059	-0,061	-0,061
IC_Motivación	,130	,060	,060	,058	,123	,054	,057	0,058	0,042	0,059	0,059
IC_Conflicto	-,024	,016	-,021	-,001	-,008	,050	-,007	-0,014	-0,015	-0,03	-0,015
IC_Equipo	,068	,070	,181	,063	,068	,069	,146*	0,072	0,071	0,073	0,055
Sector	,130*	,132*	,132*	,148*	,149*	,146*	,145*	-0,012	-0,014	-0,014	-0,013
Sexo	-,018	-,017	-,018	-,017	-,008	-,013	-,009	0,003	0,003	0,003	0,003
Edad	,003	,003	,003	,003	,003	,003	,003	-0,017	-0,019	-0,019	-0,018
Formación_Académica	,097	,048	,175	-,006	-,007	-,012	-,007	-0,013	-0,012	-0,013	-0,012
Años_de_Antigüedad	-,012*	-,012*	-,012*	,030	,025	,022	,028	1,243*	1,258*	1,248*	1,246*
IC_Motivación X F Académica	-,034	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IC_Conflicto X F Académica	-	-,018	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IC_EquipoXF Académica	-	-	-,055	-	-	-	-	-	-	-	-
IC_Comunicación X Años de Antigüedad	-	-	-	-,011*	-	-	-	-	-	-	-
IC_Motivación X Años de Antigüedad	-	-	-	-	-,011*	-	-	-	-	-	-
IC_Conflicto X Años de Antigüedad	-	-	-	-	-	-,009*	-	-	-	-	-
IC_Equipo X Años de Antigüedad	-	-	-	-	-	-	-,011*	-	-	-	-
IC_Comunicación X Sector	-	-	-	-	-	-	-	,036*	-	-	-
IC_Motivación X Sector	-	-	-	-	-	-	-	-	,035*	-	-
IC_Conflicto X Sector	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,034*	-
IC_Equipo X Sector	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,038*
R Cuadrado	,400	,399	,401	,411	,409	,409	,408	,403	,378	,399	,401

Fuente: Elaborado por los autores

Los coeficientes marcados con asteriscos son significativos al 5%.

Anexo E - Tabla de Coeficientes de Regresión con todas Interacciones Simultaneas

Modelo 27			
Variable	Coefficiente	Variable	Coefficiente
Constante	-,075	IC_LiderazgoXF_Académica	-,198
IC_Liderazgo	,515	IC_ComunicaciónXF_Académica	,003
IC_Comunicación	,047	IC_MotivaciónXF_Académica	-,001
IC_Motivación	,026	IC_ConflictoXF_Académica	,056
IC_Conflicto	,048	IC_EquipoXF_Académica	,021
IC_Equipo	,074	IC_LiderazgoXAños	-,024
Sexo	-,009	IC_ComunicaciónXAños	,011
Edad	,004	IC_MotivaciónXAños	-,009
Formación_Académica	,419*	IC_ConflictoXAños	-,001
Años_de_Antigüedad	,054*	IC_EquipoXAños	,003
Sector	-,105	IC_LiderazgoXSector	,033
IC_LiderazgoXEdad	,010	IC_ComunicaciónXSector	,135
IC_ComunicaciónXEdad	-,008	IC_MotivaciónXSector	-,108
IC_MotivaciónXEdad	,004	IC_ConflictoXSector	-,076
IC_ConflictoXEdad	-,003	IC_EquipoXSector	,074
IC_EquipoXEdad	-,003		

Fuente: Elaborado por los autores

Los coeficientes marcados con asteriscos son significativos al 5%. Las variables excluidas al correr la regresión son: IC_LiderazgoXSexo, IC_ComunicaciónXSexo, IC_MotivaciónXSexo, IC_ConflictoXSexo, IC_EquipoXSexo.

Change Statistics				
R Cuadrado	F	df1	df2	Significancia F
,454	8,133	30	293	,000

Fuente: Elaborado por los Autores

Al realizar la interacción simultáneamente entre todas las variables independientes podemos observar que el modelo queda con muy pocos grados de libertad.