



Influencia del liderazgo en el clima organizacional del personal del GAD de la Provincia del Cañar

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Dirección de Talento Humano

Por la estudiante:

Marcia Hipatia GONZÁLEZ MALDONADO

Bajo la dirección de:

Jorge CALDERÓN SALAZAR MAE

MDTH-OL-2014-B-2017

TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Agosto de 2017

Influencia del liderazgo en el clima organizacional del personal del GAD de la Provincia del Cañar.

Influence of the leadership in the organizational climate of the GAD personnel of the Cañar Province

Marcia Hipatia GONZÁLEZ MALDONADO¹
Jorge Enrique CALDERÓN SALAZAR²

Resumen

Actualmente, es indispensable en las organizaciones la presencia de un liderazgo que motive a sus empleados a desenvolverse en un clima organizacional propicio que permita atender los requerimientos que conduzcan a la consecución de sus metas. El propósito de esta investigación fue evaluar el nivel de influencia del liderazgo en el clima organizacional de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la Provincia del Cañar. Su enfoque es cuantitativo no experimental, con un alcance explicativo – propositivo y su tipo de razonamiento es deductivo. Se fundamentarán teóricamente los conceptos básicos de liderazgo, sus enfoques, clima organizacional y la relación existente entre estas dos variables. El presente estudio se llevó a cabo en Junio de 2017 mediante la aplicación de encuestas presenciales a 182 funcionarios; para ello se emplearon los instrumentos: Multifactorial Leadership Questionnaire de Bass y Avolio y Cuestionario para medir clima de J.P. Ortega. Los resultados obtenidos identifican los estilos de liderazgo y clima laboral existentes en el GAD provincial. El 66% de los encuestados manifiesta que en la dimensión influencia idealizada correspondiente al liderazgo transaccional, el líder siempre ejerce sus habilidades estimulando una considerable responsabilidad en sus seguidores para lograr niveles óptimos de desempeño. En el caso del clima organizacional la dimensión más destacada fue estructura y mecanismos de soporte de la gestión; en donde el 77% de los encuestados expresa sentirse a gusto trabajando en la institución. Se concluye que el liderazgo influye de manera positiva en el clima organizacional del personal de la institución.

Palabras clave:
Abstract

Liderazgo, Clima Organizacional, Gobierno Provincial, Personal

Nowadays, it is indispensable in organizations to have a leadership that motivates their employees to operate in an organizational climate conducive to meet the requirements that lead to the achievement of their goals. The purpose of this research was to evaluate the level of influence of the leadership in the organizational climate of the employees of the Autonomous Government Decentralized (GAD) of the Cañar Province. Its approach is non - experimental quantitative, with an explanatory - propositional scope and its type of reasoning is deductive. The basic concepts of leadership, their approaches, organizational climate and the relationship between these two variables will be theoretically based. The present study was carried out in June 2017 through the application of face-to-face surveys to 182 officials; for this the instruments were used: Multifactorial Leadership Questionnaire of Bass and Avolio and Questionnaire to measure climate of J.P. Ortega. The results obtained identify the styles of leadership and work climate existing in the provincial GAD. Sixty-six percent of the respondents stated that in the idealized dimension of transactional leadership, the leader always exercised his or her abilities by encouraging considerable follow-up on his followers to achieve optimal levels of performance. In the case of the organizational climate the most outstanding dimension was structure and support mechanisms of the management; where 77% of the respondents expressed feeling comfortable working in the institution. It is concluded that leadership influences in a positive way the organizational climate of the staff of the institution.

Key words

Leadership, Organizational Climate, Provincial Government, Personnel.

Clasificación JEL
JEL Classification

M54, J24, J28, J81

¹ Maestrante en Dirección de Talento Humano, Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador. E-mail mhgonzalez@uees.edu.ec

² Economista, Magister en Administración de Empresas, Decano Facultad de Economía y Ciencias Empresariales Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Ecuador. E-mail jecalder@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

Considerando la diversidad de cambios que se presentan a nivel de las organizaciones, se torna imprescindible la presencia de un liderazgo que conduzca a su equipo de trabajo hacia un clima organizacional propicio que motive la consecución de las metas planteadas.

A lo largo del tiempo, las organizaciones han invertido sus esfuerzos y recursos en la resolución de un sin número de problemas, dejando de lado la gestión del recurso humano mediante el ejercicio de un liderazgo que considere las dificultades de sus colaboradores y la aplicación de políticas que generen un buen ambiente de trabajo (Rojas, 2012).

Robbins & Judge (2009) citado por Serrano (2016a), indican que la efectividad del líder está dada por la capacidad de lograr que las organizaciones alcancen sus metas mediante la habilidad de influir sobre los demás.

El comportamiento de líder hacia sus trabajadores y la percepción sobre el trato en general en la empresa, son aspectos fundamentales que se utilizan para obtener una percepción sobre el clima laboral (Pons & Ramos, 2012). Dado que la aplicación de un determinado estilo de liderazgo propicia el clima organizacional en las empresas, éste influye en su competitividad y obtención de sus resultados (García & Mendoza, 2015).

El artículo 252 de la constitución de la República del Ecuador determina que cada provincia tendrá un consejo provincial integrado por una prefecta o prefecto y una viceprefecta o viceprefecto elegidos por votación popular. El Consejo Provincial como representante de la provincia; promueve y ejecuta obras de alcance provincial en vialidad, medio ambiente, riesgo, y manejo de cuencas y microcuencas, cuyo trabajo se enfoca al área rural (Política de Ecuador, s.f).

En el caso específico del GAD Provincial del Cañar, su misión se enfoca a la planificación, impulso e implementación de proyectos y servicios de calidad que permitan satisfacer las necesidades de la población de la provincia a través de la participación de sus actores sociales, asegurando el desarrollo sostenible, equitativo y competitivo; transparentando el uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas (Misión Visión. s.f).

Para garantizar el cumplimiento de la misión y la consecución de sus objetivos planteados, es necesario que el personal mantenga un equilibrio en su comportamiento, mismo que se conseguirá a través de un liderazgo bien dirigido que propicie el cumplimiento de las tareas a cada uno encomendadas. Por ello se considera de gran importancia evaluar el nivel de influencia del

liderazgo sobre el clima organizacional del personal al interior del GAD de la Provincia del Cañar por cuanto el estudio de la relación entre estas dos variables; permitirá determinar cómo influye cierto estilo de liderazgo en la conducta del recurso humano reflejado en el logro de metas planteadas; constituyendo una contribución a un estudio realizado en la entidad años atrás.

Dicho lo anterior, el propósito de esta investigación fue evaluar el nivel de influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional de los empleados del GAD Municipal de la Provincia del Cañar, enfocados en la teoría de Liderazgo de Bass y Avolio (1985). La variable independiente es el liderazgo y será definida como la atribución ejercida sobre un grupo humano incentivándolos a desenvolverse con entusiasmo para la consecución de un objetivo común; mientras que la variable dependiente es el clima organizacional y se precisa como el contexto derivado de las emociones del personal que compone una organización.

En lo concerniente a la metodología utilizada en la presente indagación, su enfoque es cuantitativo no experimental, con un alcance explicativo – propositivo y su tipo de razonamiento es deductivo; basados en el modelo planteado por Quivy Campenhoudt (1998). El documento se estructura en 4 secciones. En la primera se describe la revisión de la literatura que contiene la fundamentación teórica y la relación existente entre las variables en estudio. La segunda refiere a la metodología empleada. En la tercera sección se efectúa el análisis de los resultados obtenidos, finalizando con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Conceptualización del Liderazgo:

El liderazgo ha sido abordado a lo largo del tiempo por varios autores a través de diferentes corrientes teóricas, por tanto existe una diversidad de interpretaciones respecto a este constructo.

Así, para Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997), el liderazgo es considerado como un hecho subjetivo que permite la toma del poder frente a un equipo de trabajo. La forma en que se ejerce el liderazgo, los fines propuestos y las destrezas empleadas para conseguirlos; y la percepción de los seguidores sobre su líder; se ve afectado por los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura (Bass, 1990).

Para Chiavenato (1999), el liderazgo es considerado como un fenómeno que se desarrolla mediante la interacción existente entre los miembros de una determinada estructura social.

Los diversos estilos de liderazgo pueden tener consecuencia sobre la salud de los trabajadores, comportamiento, estado emocional, generando a consiguientes efectos en una organización (Kleinman, 2004).

El liderazgo definido como el patrón de conducta que es inspirado en las capacidades psicológicas positivas que fomentan una mayor conciencia personal, una moral intrínseca, tratamiento adecuado de la información y relaciones transparentes entre líderes y seguidores, se conoce como liderazgo auténtico (Walumbwa et al., 2008).

El liderazgo, según Fleishman (1991), citado por Montero (2015), involucra la influencia ejercida por el líder para el logro de tareas desarrolladas en beneficio colectivo.

Enfoques del Liderazgo:

De los estudios realizados por diferentes autores respecto a este constructo se mencionan los subsecuentes enfoques:

1. Enfoque de rasgos o teoría del gran hombre: Se enfoca en las cualidades y rasgos propios de la personalidad, cuya naturaleza diferencia al líder de los demás (Bass, 1990).
2. Enfoque conductual: desarrollado mediante estudios realizados en la Universidad Estatal de Iowa, Ohio y Michigan en los años 40. Los autores analizan la conducta de los líderes y su relación con el liderazgo efectivo, mismo que para su éxito requiere de dos categorías: iniciación de estructura y consideración que hacen alusión a las conductas orientadas a la consecución de las tareas y a las que fomentan buenas relaciones entre el líder y sus seguidores (Larson, Hunt & Osborn, 1976; Nystrom, 1978).
3. Enfoque situacional: Este se basa en la conducta apropiada que aplicará un líder en determinado contexto. Entre las teorías situacionales creadas por diferentes autores como Fiedler, Evans & House, Kerr & Jermier, Vroom & Yetton, Fiedler & García, Wofford se pueden mencionar: de la contingencia, de las metas, de los sustitutos del liderazgo de la decisión normativa, de los recursos cognitivos y de la interacción: líder - ambiente – seguidor (Lupano & Castro, 2005a).
4. Enfoque transformacional: Su principal precursor fue M. Bernard Bass (1985). Basado en el liderazgo carismático y transformacional de Robert House y James McGregor Burns de finales de la década de los 70, se considera uno de los de mayor importancia y sus estudios se extienden hasta la actualidad (Lupano & Castro, 2005b).

Dentro de este enfoque, Bass y Avolio desarrollaron el modelo de Rango Completo, en el que se contemplan tres estilos de liderazgo: Transformacional (combina los rasgos y conductas del líder), Transaccional (los líderes ejercen influencia sobre sus adeptos modificando sus conductas como consecuencia del apoyo o resistencia por parte de los mismos y está formado por dos subfactores: recompensa contingente y dirección por excepción); y Laissez Faire (los líderes no utilizan la autoridad, no tienen involucramiento en sus competencias y evitan tomar decisiones, consecuentemente es considerado un liderazgo ineficaz) (García, 2013).

De entre estos tres estilos mencionados, el liderazgo transaccional es el más efectivo, en relación al esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción de sus seguidores dada la presencia de 4 componentes: influencia idealizada o carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada (Bass, B. M. y Avolio, B. J., 1996).

Los resultados de los estudios dentro de esta corriente de liderazgo se han obtenido a partir de la aplicación del Instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* -MLQ- (Bass, 1985).

5. Enfoque carismático: estudiado por Weber y House. Resalta el carisma como una cualidad extraordinaria que diferencia al líder del resto de individuos, haciendo que sus seguidores sitúen en él su absoluta confianza (Conger, J. A. & Kanungo, R. N., 1998).

Tabla 1
Enfoques del Liderazgo

Enfoque	Autor	Año	Características Principales	Referencias Bibliográficas
1.- De Rasgos	Bass	1990	Cualidades y rasgos propios de la personalidad.	Bass, B.M. (1990). <i>Handbook of leadership: A survey of theory and research</i> . New York: Free Press.
2.- Conductual	Larson, Hunt &	1976 1978	Conducta de los líderes y su relación con el liderazgo efectivo.	Larson, L., Hunt, J. G. & Osborn, R. N., (1976). <i>The great hi-hi leader behavior my th: a lesson from Occam's razor</i> . <i>Academy of</i>

				<i>management Journal</i> , 19, 628-641.
3.- Situacional	Fiedler, Evans & House, Kerr & Jermier, Vroom & Yetton, Fiedler & García, Wofford	1970	Conducta del líder en determinada situación.	Lupano, M. & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. <i>Psicodebate</i> 6. <i>Psicología, Cultura y Sociedad</i> . Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://dspace.palermo.edu:8443/xmlui/handle/10226/4152?show=full
4.- Transformacional	M. Bernard Bass.	1985	Modelo de Rango Completo.	Lupano, M. & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. <i>Psicodebate</i> 6. <i>Psicología, Cultura y Sociedad</i> . Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://dspace.palermo.edu:8443/xmlui/handle/10226/4152?show=full
5.- Carismático	Webber y House	1964	Carisma: cualidad extraordinaria del líder.	Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). <i>Charismatic leadership in organizations</i> , Thousand Oaks, U.S.A., Sage Publications.

Elaborado por: Autor

Conceptualización del Clima Organizacional:

A lo largo del tiempo, varios autores a través de los estudios del clima organizacional han concordado en que esta variable engloba una categoría de valores que se originan en las

situaciones vivenciadas dentro de la organización, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos y determinan la percepción del clima organizacional (Ucrós & Gamboa, 2009).

Para Desler (1979) el clima representa las apreciaciones que un individuo asume sobre la organización a la que pertenece y su opinión en términos de estructura, recompensa, consideración apoyo y apertura.

Toro (2005a), define al clima organizacional como la apreciación de situaciones que se generan al interior de un grupo y que fomentan el crecimiento personal, la tolerancia, la cooperación y el respeto por las diferencias de los individuos que lo conforman. En términos generales, el clima organizacional es concebido como una variable que interactúa entre el contexto organizativo y la conducta de los individuos dentro del ámbito laboral (Patterson et al. 2005).

Enfoques del Clima Organizacional:

Desde el punto de vista de varios autores, el concepto de clima organizacional se encuentra asociado a la presencia de diversos factores que vienen determinados por los procesos psicológicos individuales, grupales, y organizacionales que dan lugar a los siguientes enfoques:

- a) Enfoque de factores psicológicos individuales: Se centra en el individuo y su carácter subjetivo respecto a su percepción por ciertos factores experimentados dentro de la organización como autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, lealtad y compromiso con los objetivos, ausentismo, responsabilidad en el desempeño laboral y disposición al cambio, los cuales tienen relación directa con el clima organizacional (Schneider, 1968).
- b) Enfoque de factores grupales: Entre estos factores se mencionan: liderazgo, confianza en el jefe y apoyo/confianza en el grupo (Likert, 1961).
- c) Enfoque de factores organizacionales: Hace referencia a las características propias y exclusivas como las políticas, prácticas y procedimientos de cada organización, las cuales influyen en su clima organizacional y repercuten en la conducta del trabajador, y por ende en la productividad empresarial (Jones & James, 1979).

Todos los factores de estos enfoques son sujetos de medición, permitiendo identificar las causas

que generan un determinado clima organizacional.

Tabla 2
Enfoques del Clima Organizacional

Enfoque	Autor	Año	Características Principales	Referencias Bibliográficas
1.-De factores psicológicos individuales	Schneider	1968	Autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, lealtad y compromiso con los objetivos, ausentismo, responsabilidad en el desempeño laboral y disposición al cambio.	Schneider, B (1968). Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development. <i>Personnel Psychology</i> , 21, 323-333
2.-De factores grupales	Likert	1961	Liderazgo, confianza en el jefe y apoyo/confianza en el grupo.	Likert, R. (1961). <i>New Patterns of Management</i> . Nueva York: McGraw-Hill.
3.-De factores organizacionales	Jones & James	1979	Las políticas, prácticas y procedimientos de cada organización.	Jones, A. P. y James, L. R. (1979). <i>Psychologic al climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions, organization al behavior human performance. USA</i>

Elaborado por: Autor

Relación entre liderazgo y clima organizacional

Desde la perspectiva de la relación existente entre estas dos variables en estudio, se destacan los estudios de Likert (1967), quien propuso una teoría orientada al diagnóstico organizacional con base en variables causales, intermedias y finales dando lugar cuatro tipos de clima distintivos: autoritario-explotador, autoritario paternalista, consultivo y participativo (Olaz, 2013).

Se mencionan otros estudios de gran interés que relacionan el liderazgo y clima (Pritchard, y Karasick 1973; Likert y Likert 1976; Schein 1985; Goleman 2000; Stringer 2002), los cuales demuestran que el liderazgo ejerce una influencia significativa sobre el clima organizacional.

El liderazgo impartido dentro las políticas y procedimientos, relaciones interpersonales y

grupales, tarea y el medio físico; considerados como componentes del desarrollo de una estructura organizacional, inducen a la percepción de un determinado clima por parte de sus colaboradores, lo que repercute en el grado de satisfacción y eficacia en el desempeño de sus tareas (Alves, 2003).

Hay que mencionar además que la armonía entre el trabajo y la vida familiar, prestaciones sociales, bienestar en el puesto de trabajo y el influjo de un buen liderazgo, constituyen las raíces de un buen clima laboral (Cuadra & Veloso, 2007).

Así mismo, estudios de liderazgo en Venezuela muestran que la administración pública, al tener como función relevante, ofertar un servicio de calidad tanto en educación, salud, infraestructura, seguridad, etc. requiere de líderes que posean competencias técnicas, académicas y emocionales que les permita dirigir a personas y equipos, con miras a satisfacer los requerimientos de las comunidades (Moreno & Torres, 2008).

También, se ha estudiado la relación entre clima y liderazgo de los servidores públicos que brindan atención médica en la ciudad de México, toda vez que la calidad de los servicios que prestan a la ciudadanía; ha sido considerada como política institucional para el vital funcionamiento de la urbe (Mendoza, Torres & Ibarra, 2008).

Por otro lado, en una organización estatal chilena se desarrolló un estudio de clima a través de procesos de análisis que en relación con otras variables, han identificado las condiciones que influyen de manera significativa en el bienestar de los trabajadores (Rodríguez, Retamal, Lizana & Cornejo, 2011).

Estudios relacionados con clima en el sector público de la salud, destacan el trato impropio que reciben los usuarios por parte de las áreas médicas y administrativas cuando acuden para recibir este servicio; razón por la cual el análisis de esta variable ha permitido obtener información útil para la mejora continua en las condiciones laborales y los estándares de calidad en salud (Bernal, Pedraza & Sánchez, 2014).

En nuestro país son escasos los temas que relacionan liderazgo con clima organizacional. En el caso de una PYME ecuatoriana, el estilo de dirección tiene significativa importancia por cuanto al tratarse de una empresa pequeña y contar con un equipo de trabajo reducido; el liderazgo ejerce una influencia directa el clima de sus colaboradores, logrando así sus objetivos y metas organizacionales (Chávez, 2013). Por otro lado, en las empresas exportadoras de banano el liderazgo ejerce influencia positiva en el clima organizacional; sin embargo sus colaboradores no se encuentran totalmente satisfechos dentro

de la organización a causa de otras categorías analizadas (Serrano, 2016b).

Es importante mencionar que el estudio del liderazgo en el Ecuador al interior de una organización radica en la creación y mantenimiento de parte de los líderes del desarrollo interno; acciones que incluyen el manejo de grupos de individuos propiciando un ambiente favorable en donde prime la responsabilidad y el respeto, sus integrantes conozcan las expectativas de sus usuarios y por ende se hallan involucrados para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque utilizado para llevar a cabo el presente estudio fue cuantitativo no experimental con un alcance explicativo propositivo que permitió fundamentar teóricamente los conceptos básicos de liderazgo, enfoques, clima organizacional y la relación existente entre estas variables.

Se recurrió a la encuesta como instrumento de investigación, previa autorización del Dr. Santiago Correa Padrón, Prefecto Provincial del Cañar; y para su aplicación se obtuvo el consentimiento informado por parte de los colaboradores; quienes declararon su participación voluntaria en la investigación, enfatizando que la información obtenida será utilizada para fines estrictamente académicos, que no obtendrían incentivo económico alguno y que se conservaría el anonimato de sus datos personales. Se obtuvo información sociodemográfica de los participantes en la que se identificó su género, edad, estado civil, nivel académico, cargo, tiempo de trabajo en la institución y rango salarial.

Para medir la variable liderazgo se aplicó el instrumento Multifactorial Leadership Questionnaire –MLQ de Bass y Avolio propuesto por Bass (1985). El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es, desde hace dos décadas, uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones (Avolio y Bass, 2004). El cuestionario consta de 26 ítems, a través de los cuales se evaluaron a los jefes departamentales en sus tres dimensiones: liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire. Se utilizó una escala de tipo Likert de:1 a 7 donde 1=Nunca y 7=Siempre; presentando un alto índice de confiabilidad con un Alfa de Cronbach de 0,97.

Para la medición Clima Organizacional se empleó el instrumento de J.P Ortega (2016) basado en el modelo de seis casillas de Weisbord. Este cuestionario consta de 40 ítems que evalúa 6 dimensiones: 1.- Propósitos u objetivos, 2.- Relaciones entre miembros (comunicación, trato interpersonal y manejo de conflictos), 3.- La

estructura y mecanismos de soporte de la gestión (Espacios infraestructura y lugar de trabajo, estructura, jerarquía y responsabilidades), 4.- Mecanismos de apoyo (tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas, Procesos, procedimientos y funciones), 5.- Recompensas; y 6.- El liderazgo. Se utilizó una escala de tipo Likert con puntuaciones de 1 a 5; donde 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo

Muestra.- Por petición de la máxima autoridad de la entidad en estudio, para medir la influencia del liderazgo en el clima organizacional; se aplicaron encuestas en forma presencial a 182 colaboradores del Gobierno Provincial de un total de 215; cuyo material fue proporcionado en su totalidad por la entidad.

En el GAD de la provincia del Cañar existen 215 colaboradores, de los cuales seis de ellos se encontraban haciendo uso de sus vacaciones y los 27 que no acudieron debido a la distancia existente entre su lugar de trabajo y la institución en donde debían contestar los instrumentos en cuestión; razón por la cual se encuestó a 182 funcionarios y el diagnóstico definitivo se realizó a una muestra de 145 encuestas completas; misma que corresponde al 67% y es representativa respecto a la población total de la institucional.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta parte se destacan los principales resultados referentes a la información sociodemográfica de los colaboradores encuestados en el GAD de la Provincia del Cañar:

El 66% de los encuestados son hombres, mientras que el 34% son mujeres, el 38% de los encuestados se encuentra en el rango correspondiente entre 30 a 39 años de edad, un total de 112 encuestados que corresponden al 38% son casados, el 41% del personal encuestado poseen título de tercer nivel, en la institución, de un total de 145 encuestados; 43 personas se desempeñan como trabajadores y 102 como empleados; correspondiente al 30% y 70% respectivamente.

La tabla No. 3 muestra el tiempo de trabajo en la institución de encuestados:

Tabla 3

Tiempo de Trabajo

Variables	Frecuencia Relativa fi
0 a 6 meses	2%
7 a 12 meses	3%
1 a 3 años	20%
4 a 7 años	22%
8 a 15 años	26%

16 a 25 años	23%
26 a 35 años	3%
36 años o más	1%
Total	100%

Elaborado por: Autor

Dentro del intervalo de 8 a 15 años se encuentra el 26% del total de encuestados que se encuentran laborando en la institución.

La tabla No. 4 describe información referente al rango salarial de los encuestados:

Tabla4

Rango Salarial

Variables	Frecuencia Relativa fi
375 a 675 dólares	20%
676 a 1000 dólares	45%
1001 a 2000 dólares	27%
2001 a 3000 dólares	8%
Total	100%

Elaborado por: Autor

El 45% del personal encuestado oscila entre un rango salarial de 676 a 1000 dólares.

A continuación se presentan las puntuaciones obtenidas en la evaluación por parte de los colaboradores del GAD de la Provincia de Cañar a las dimensiones de los instrumentos en estudio:

Según el modelo en análisis, las dimensiones de liderazgo alcanzaron el puntaje que se describe en el siguiente resumen:

Tabla 5

Resumen por Dimensiones: Liderazgo

Factor	Puntuación	Resultado Obtenido
Recompensa Contingente	54%	Siempre – Positivo
Dirección por Excepción Activa	44%	Casi Siempre - Positivo
Influencia Idealizada	66%	Totalmente en Acuerdo - Positivo
Motivación Inspiracional	55%	Totalmente en Acuerdo - Positivo
Estimulación Intelectual	53%	Totalmente en Acuerdo – Positivo
Consideración Individualizada	47%	Totalmente en Acuerdo – Positivo
Dirección por Excepción Pasiva	59%	Totalmente en Acuerdo - Positivo

Elaborado por: Autor

En lo que concierne a la variable clima organizacional se obtuvieron las siguientes valoraciones por cada dimensión analizada:

Tabla 6

Resumen por Dimensiones: Clima Organizacional

Factor	Puntuación	Resultado Obtenido
Propósitos u Objetivos	47%	Parcialmente de Acuerdo - Positivo
Relaciones entre Miembros	68%	Totalmente en Acuerdo - Positivo
La Estructura y Mecanismos de Soporte de la Gestión	77%	Totalmente en Acuerdo - Positivo
Mecanismos de Apoyo	44%	Totalmente en Acuerdo - Positivo
Recompensas	49%	Totalmente en Acuerdo - Positivo
Liderazgo	67%	Totalmente en Acuerdo - Positivo

Elaborado por: Autor

DISCUSIÓN

En el estudio se determinaron los factores de liderazgo que influyen en el clima organizacional del personal de GAD de la Provincia del Cañar.

Al referirnos a las diferentes dimensiones de liderazgo, se encontraron los siguientes resultados: en lo que concierne a Recompensa Contingente, el mayor porcentaje obtenido es del 54% quienes afirman que los jefes siempre prestan ayuda a su equipo de trabajo cuando éstos muestran su esfuerzo; por otro lado el 34% casi siempre expresa la satisfacción por parte de su jefe por las expectativas cumplidas. En la dimensión Dirección por Excepción Activa, el 44% reporta que casi siempre su jefe se encuentra monitoreando de forma constante la actuación del personal. El 66% del personal manifiesta que en la dimensión Influencia Idealizada, el líder siempre se encuentra fortaleciendo mayor responsabilidad en sus seguidores para lograr niveles óptimos en su desempeño. En la dimensión Inspiración Motivacional, el 55% del personal opina que siempre se sienten inspirados por su líder para el alcance de la misión institucional a través del tiempo. Respecto a la dimensión Estimulación Intelectual, el 53% del personal manifiesta que siempre son estimulados intelectualmente por sus jefes, utilizando sus ideas innovadoras en la solución de problemas. Respecto a la Consideración Individualizada, el 47% del personal, casi siempre se encuentra asistido individualmente por su jefe, buscando alternativas para la solución de sus problemas

personales y laborales. En la última dimensión Dirección por Excepción Pasiva, el 59% del personal indica que siempre los líderes dejan que los problemas existentes en la institución se agudicen, evitando tomar decisiones para su intervención oportuna.

Resulta de gran interés mencionar los aspectos referentes al liderazgo que determinaron el clima organizacional; situación que permite conocer cómo se desenvuelve el equipo humano para el logro de las metas de la institución.

Asimismo, en el caso de la variable clima organizacional, se obtuvieron los siguientes resultados en sus dimensiones analizadas: Propósitos u Objetivos alcanzó el 47% de encuestados quienes manifestaron que están parcialmente de acuerdo que se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel de la institución. Acerca de las Relaciones entre Miembros, el 68% indica que siempre los problemas se resuelven a través del diálogo. En cuanto a la dimensión Estructura y Mecanismos de Soporte de la Gestión, el 77% del personal encuestado se encuentra a gusto trabajando en la institución. En el caso de Mecanismos de Apoyo, el 44% de los encuestados afirman estar totalmente en acuerdo que la tecnología con la que cuenta le permite aprovechar su potencial y hacer bien su trabajo. El 49% del personal indica que siempre su jefe inmediato reconoce cuando hacen bien su trabajo. Y por último en lo referente a liderazgo, el 67% afirma que el trabajo en equipo es fundamental para el logro de resultados.

Ahora bien, de los resultados obtenidos y en consonancia con la literatura citada se colige que en el GAD de la Provincia del Cañar prevalece el liderazgo transformacional, acorde al Modelo de Bass y Avolio que contempla dicho estilo de liderazgo y que se considera como el más efectivo por cuanto conlleva al esfuerzo, compromiso, desempeño y satisfacción del personal gracias a los destacados rasgos y conductas propias de su líder. Similarmente, en cuanto al clima organizacional y según los resultados obtenidos, el personal exterioriza una percepción subjetiva al indicar que se encuentran a gusto por trabajar en la institución debido que los espacios físicos son cómodos y confortables y además poseen todas las herramientas requeridas para cumplir con su trabajo; dichos elementos forman parte del enfoque de factores psicológicos referidos por Scheinder (1968).

CONCLUSIONES

La presente investigación cumplió con el objetivo planteado: evaluar el liderazgo en el clima organizacional del personal del GAD de la Provincia del Cañar, de donde se infiere que el 66% de los colaboradores deja en evidencia que su líder siempre se encuentra fortaleciendo mayor

responsabilidad en sus seguidores para lograr niveles óptimos de desempeño. De manera semejante en cuanto al clima organizacional, el 77% del personal encuestado expresa sentirse a gusto trabajando en la institución. Conviene subrayar que en la aplicación física del instrumento; de un total de 182 funcionarios, 37 no respondieron a los instrumentos evaluados; siendo considerado este particular como el único limitante en el estudio realizado.

La metodología utilizada se considera como idónea debido a que permitió conocer la percepción que tiene el personal sobre el estilo de liderazgo que influye en el clima organizacional manejado al interior de la institución.

Según la bibliografía citada y luego del análisis obtenido, se colige que en el GAD Provincial prevalece el estilo de liderazgo transformacional considerado como el más efectivo acorde al Modelo de Bass y Avolio, en el que las características destacadas del líder generan esfuerzo y satisfacción en el personal, permitiendo sentirse a gusto al laborar en la entidad en un ambiente físico adecuado y con las herramientas necesarias; evidenciando la concordancia con lo reportado en la literatura e investigaciones previas.

Se concluye que los resultados obtenidos reportan que los colaboradores de la institución son compensados gracias al esfuerzo desplegado por el trabajo en equipo, al monitoreo constante de sus actuaciones y a la estimulación intelectual proporcionada de parte de sus jefes, lo que repercute en un logro considerable de los niveles de desempeño para el alcance de la misión institucional que también es conseguida gracias a la disponibilidad de tecnología adecuada que permite el aprovechamiento de sus potencialidades individuales. Sin embargo existen aspectos que requieren mayor atención como la presencia de espacios de comunicación entre autoridades y personal, capacitaciones y oportunidades de crecimiento profesional. Este aporte servirá como base de datos para que el departamento de Talento Humano conserve las fortalezas y elimine las falencias identificadas, para una correcta intervención, de tal forma que el liderazgo influya de manera óptima en el clima organizacional del personal del GAD de la Provincia del Cañar.

La utilidad de los resultados obtenidos en este estudio constituyen un recurso importante que permitirá a la institución implementar acciones que conlleven al mejoramiento en los aspectos en donde se han detectado debilidades como son la comunicación entre jefes y subalternos para mejorar el cumplimiento de roles por parte del personal; así como la superposición del interés común sobre el interés individual a través de la identificación de sus capacidades personales,

para lo cual la gestión del talento humano deberá tener una visión profunda de las necesidades de desarrollo del personal basados en la aplicación correcta del liderazgo dentro de la institución.

Para futuras investigaciones se sugiere evaluar cómo influyen los factores de liderazgo en la motivación del personal de la institución; con miras a que se determine cuán motivados por sus logros y por las expectativas cumplidas se encuentra el equipo de colaboradores a causa del reconocimiento por parte de sus jefes; toda vez de que en lo referente a la variable clima, se determinó que la dimensión Recompensas el reconocimiento por las labores cumplidas, obtuvo el menor porcentaje de satisfacción por parte de los colaboradores.

Además, se determinó que algunas dimensiones obtuvieron bajas puntuaciones, a las cuales se debería poner especial énfasis a efecto de que exista un mejoramiento tanto en el liderazgo como en el clima organizacional de la institución. En lo que involucra a los jefes, se recomienda que expresen su satisfacción por las expectativas cumplidas por sus subalternos, que los errores detectados sean comunicados con regularidad a fin de superarlos, que los intereses por el bien del grupo vayan más allá del individual, que las expectativas para el futuro sean consideradas de manera optimista, que empleen mecanismos que permitan el mejoramiento de las capacidades del personal y que exista la presencia del jefe en situaciones que requieren solución de problemas de diferente índole.

En lo referente al clima organizacional se recomienda que los jefes inmediatos promuevan la comunicación entre el personal con las máximas autoridades a través de espacios interactivos que permitan expresar sus opiniones, que se coordinen capacitaciones para mejorar el desarrollo de actividades encomendadas al personal; y, que se concedan oportunidades para el crecimiento profesional.

También se considera pertinente la formulación de acciones que concurran a robustecer la percepción de aquellas personas que distingan ausencias en la gestión administrativa. Es recomendable que con una periodicidad apropiada se continúen ejecutando estudios de liderazgo y clima al interior de la entidad, que permitan evaluar el estado en el que ésta se sitúa en un momento determinado.

Resultará de gran interés involucrar al personal en las opiniones respecto a la apreciación del liderazgo, toda vez que ello permitirá desenvolverse en un ambiente adecuado que redundará en un mejor bienestar laboral.

El cumplimiento de las recomendaciones antes descritas será de gran ayuda para la creación de nuevas estrategias y procesos que confluirán en

el mejoramiento del liderazgo y del clima organizacional en las dimensiones analizadas y que son consideradas como puntos débiles dentro del GAD de la Provincia del Cañar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, J. (2003). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 2000. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133 ISSN: 1132-239x
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990): Leadership in Different Countries and Cultures, En B.M. Bass (Ed.). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: The Free Press
- Bass, B.M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1996). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational dynamics*, 18 (3)
- Bernal, I., Pedraza, N.A., & Sánchez, M.L. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*. 31 (2015) 8-19.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). "Charismatic leadership in organizations, Thousand Oaks, U.S.A., Sage Publications.
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum* N° 22 Vol.2:40-56, 2007
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional: "Análisis de la PYME Ecuatoriana"* (Tesis de Grado) Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Edición McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). "Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en los negocios", México, D. F., 2ª edición, editorial McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. Bogotá: Prentice Hall Internacional.
- Espinal, L. (15 de Diciembre de 2012). *Clima Organizacional y la Influencia del Liderazgo*. [Mensaje en un blog]. Escuela de Organización Industrial Master Executive en Administración y Dirección de empresas. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/>
- García, J. (2013). *Estudio Diagnóstico para determinar el perfil de liderazgo del gerente y sus colaboradores en la gerencia operativa, según el modelo de rango completo de Bass y Avolio: Caso de una empresa industrial química en Coatzacoalcos*, Veracruz, México.
- García, Y. & García, J. (2015). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior. *Administración para el desarrollo*. No. 8., 2015 pp. 21-50.
- Jones, A. P. y James, L. R. (1979). *Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions, organizational behavior human performance*. USA

- Kleinman, C.S. (2004). Leadership and retention: Research needed. *The Journal of Nursing Administration*, 34 (3), 111-113
- Kreitner y Kinicki (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Larson, L., Hunt, J. G. & Osborn, R. N., (1976). The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam's razor. *Academy of management Journal*, 19, 628-641.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2010), "*Organizational behavior*", 12th Edition, Indiana., USA, Mc Graw Hill.
- Lupano, M. & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://dspace.palermo.edu:8443/xmlui/handle/10226/415?show=full>
- Mendoza, I., Torres, J. & Ibarra, T. (2008). Estudio sobre el clima Organizacional de un sistema de Atención Médica en la ciudad de México y su Relación con el Liderazgo Transformacional y Transaccional de sus Directivos. *Investigación Administrativa*, núm. 101, enero-junio, 2008, pp. 29-41. Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México
- Misión Visión. (Sin fecha). En Gobierno Provincial del Cañar. Recuperado el 20 de Julio de 2017 de http://www.gobiernodelcanar.gob.ec/public_html/
- Montero, J. (2015). Liderazgo pastoral y mayordomía de ingresos económicos de la Misión Centro Oeste del Perú, 2012-2013. *Revista Valor Contable*, Vol. 2, Núm. 1, 2015 (75-92)
- Moreno, V. & Torres, H. (2008). Liderazgo Resonante en la Administración Pública. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Rafael Bellosillo Chacín. Depósito Legal: PPX200102ZU2313 / ISSN: 1856-6189. Volumen 5 Edición No. 1 – Año 2008
- Olaz, A. (2013). *El clima Laboral en cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable*. Aposta revista de ciencias sociales. ISSN 1696-7348
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., y Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Política de Ecuador. (sin fecha). En Wikipedia. Recuperado el 20 de Julio de 2017 de https://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_de_Ecuador
- Pons, F. & Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 28, n.º 2, 2012 - Págs. 81-98
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). "*Comportamiento organizacional*", México, D. F., 13ª edición, editorial Pearson educación.
- Rodríguez, A., Retamal, M.P., Lizana, J. & Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: En una Organización Estatal Chilena. *Salud y Sociedad*. V.2 N°2 PP219-234 Mayo-Agosto 2011 ISSN 0718-7475.
- Rojas, A. (2012). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la industria licorera del Cauca*. (Tesis de Grado). Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de biblioteca@javeriana.edu.co
- Schneider, B (1968). Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21, 323-333
- Serrano, B. (2016). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional en las Exportadoras de Banano del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*, (Junio 2016).
- Toro (2005). *Clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.
- Ucrós, M. & Gamboa, T. (2009). Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión gerencial*. ISSN 1317-8822. Año 9 . N° 1 . Enero - Junio 2010 . Pg: 179-190
- Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B., y Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*. DOI: 10.1002/job.653.

ANEXO 1:

Tabla 1:
Detalle de la muestra utilizada

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Total Colaboradores	215	100%
Total Personal no Encuestado	33	15%
Total Encuestas Aplicada	182	85%
Total encuestas completas	145	67%
Total encuestas incompletas	37	17%

Elaborado por: Autor

Tabla 2:
Género

VARIABLES	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia Relativa fi	Frecuencia Absoluta Acumulada NI	Frecuencia Relativa acumulada FI
Masculino	95	66%	95	66%
Femenino	50	34%	145	100%
Total	145	100%		

Elaborado por: Autor

Tabla 3:
Edad

VARIABLES	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia Relativa fi	Frecuencia Absoluta Acumulada NI	Frecuencia Relativa acumulada FI
18 a 20 años	0	0%	0	0%
21 a 29 años	13	9%	13	9%
30 a 39 años	55	38%	68	47%
40 a 49 años	52	36%	119	83%
50 a 59 años	21	14%	140	97%
60 años o más	4	3%	144	100%
Total	145	100%		

Elaborado por: Autor

Tabla 4:
Estado Civil

VARIABLES	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia Relativa fi	Frecuencia Absoluta Acumulada NI	Frecuencia Relativa acumulada FI
Soltero	13	9%	13	9%
Casado/a	112	77%	125	86%
Viudo/a	4	3%	129	89%
Divorciado/a	12	8%	141	97%
Unión de Hecho	4	3%	145	100%
Total	145	100%		

Fuente: Autor

Tabla 5:
Nivel Académico

VARIABLES	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia Relativa fi	Frecuencia Absoluta Acumulada NI	Frecuencia Relativa acumulada FI
Educación Básica	4	3%	4	3%
Bachillerato	48	33%	52	36%
Nivel Tecnológico Superior	3	2%	55	38%
Instrucción Superior sin título	4	3%	59	41%
Título Tercer Nivel	59	41%	118	81%
Diplomado	6	4%	124	86%
Especialidad	4	3%	128	88%
Maestría	16	11%	144	99%
Doctorado	1	1%	145	100%
Total	145	100%		

Fuente: Autor

Tabla 6:
Categoría de Desempeño

VARIABLES	Frecuencia Absoluta ni	Frecuencia Relativa fi	Frecuencia Absoluta Acumulada NI	Frecuencia Relativa acumulada FI
Trabajador	43	30%	43	30%
Empleado	102	70%	145	100%
Total	145	100%		

Fuente: Autor

ANEXO 2:

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS

1. En esta organización se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel
2. Todas las áreas y niveles de la organización son tenidas en cuenta para hacer los presupuestos
3. Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados
4. Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente
5. Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización
6. La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos
7. Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi dependencia.
8. La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior

CRE RELACIONES ENTRE MIEMBROS

CREC Comunicación

En esta organización...

1. La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación
2. Cuando las directivas dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo
3. Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar
4. Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo
5. En la Universidad se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades

CRET Trato interpersonal

En esta organización...

1. El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal
2. Mi jefe inmediato o supervisor sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno
3. Los jefes o supervisores escuchan y respetan la opinión de todos aunque decidan otra cosa
4. Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan
5. Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal

CREM Manejo de los conflictos

En esta organización...

1. El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades
2. Los problemas siempre se resuelven a través del dialogo.
3. Hay compañerismo entre los trabajadores.
4. Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema

CES LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTION

CESES Espacios infraestructura y lugar de trabajo

En esta organización...

1. El espacio físico en de trabajo es adecuado

2. Da gusto llegar a trabajar aquí
3. Los puestos de trabajo son cómodos y agradables
4. Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo

CESTR Estructura, jerarquía y responsabilidades

1. La estructura de niveles y cargos en mi área, departamento o facultad es adecuada para cumplir con los objetivos.
2. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área, departamento y/o facultad.
3. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la Universidad.
4. La forma como está estructurada la Universidad en áreas, departamentos y facultades contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo
5. Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento o facultad

MECANISMOS DE APOYO

CMAT Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas

En esta organización...

1. Capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades
2. Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo
3. Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas
4. Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados
5. La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien
6. Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.

CMAP Procesos, procedimientos y funciones

1. Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo
2. Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.
3. Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o supervisor, se puede hacer porque los procesos son claros
4. Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.
5. Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia

CRCM RECOMPENSAS

1. En esta universidad hay reales oportunidades de crecimiento profesional
2. La universidad permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella
3. Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.
4. Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.
5. Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se debería recibir.
6. Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.

CLID EL LIDERAZGO

En esta organización...

1. Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias.
2. El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta universidad.
3. Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.

4. Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.
5. El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.
6. Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.
7. Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias.
8. Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.
9. Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo.

Elaborado por: Autor