

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: PSICÓLOGA

**TEMA:
INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGOS SOBRE EL CLIMA
LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS MÉDICOS AMBULATORIOS EN
EL AÑO 2021**

AUTORA: LISETTE ALEJANDRA TOBAR FLORES

TUTORA: XIMENA RAMÍREZ OCAÑA

Quito, febrero 2022

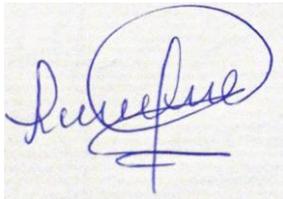
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Lisette Alejandra Tobar Flores, con documento de identificación N° 1719149989, manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Quito, 16 de febrero del 2022

Atentamente,



.....
Nombre: Lisette Alejandra Tobar Flores
Cédula: 1719149989

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Yo Lisette Alejandra Tobar Flores, con documento de identificación N° 1719149989, manifiesto mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy del trabajo de titulación intitulado: “Influencia de los estilos de liderazgos sobre el clima laboral en una empresa de servicios médicos ambulatorios en el año 2021”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 16 de febrero del 2022

Atentamente,



.....
Nombre: Lisette Alejandra Tobar Flores
Cédula: 1719149989

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Ximena Ramírez con documento de identificación N° 1716245822, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo: Influencia de los estilos de liderazgos sobre el clima laboral en una empresa de servicios médicos ambulatorios en el año 2021, realizado por la estudiante Lisette Alejandra Tobar Flores, con documento de identificación N° 1719149989, obteniendo como resultado final, el trabajo de titulación bajo la opción sistematización de la experiencia de intervención que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 16 de febrero del 2022

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ximena Ramírez', enclosed within a circular scribble.

.....
Nombre: Ximena Ramírez Ocaña
Cédula: 1716245822

Declaratoria

A mis padres y hermanos quienes han sido luz, guía y apoyo inquebrantable en este proceso de formación profesional.

A mi esposo que es mi complemento, mi paz y fortaleza, gracias por el apoyo, pero sobre todo por el amor incondicional.

A mis hijas Doménica, Raphaela y Victoria quien han sido mi mayor motivación, son el motor de mi vida, gracias por su amor infinito.

Agradecimiento

A mi Tutora Ximena por la guía, enseñanzas y constancia en este proceso de titulación.

A la Universidad Politécnica Salesiana por acogerme e impartirme los conocimientos que hoy me sirven para mi profesión y la vida.

Resumen

La presente sistematización toma como referencia la experiencia práctica obtenida durante el proyecto de intervención, el mismo que tuvo como objetivo analizar la influencia de los estilos de liderazgo sobre el clima laboral en una empresa de servicios médicos. El estudio se fundamentó en investigaciones realizadas por Blake y Mouton quienes identificaron cinco estilos de liderazgo y su influencia en el ambiente y convivencia de los colaboradores en una organización. Es importante destacar que los estilos del liderazgo tienden a desencadenarse debido al comportamiento y a los actos que frecuentemente son desarrollados por los líderes.

Como problema central se identifica deterioro de clima laboral y estilos de liderazgo inadecuados, se evidencia que existe falta de comunicación entre todas las áreas, informalidad en procesos, falta de cultura de retroalimentación al no existir reconocimiento, no existen planes de carrera formales, insatisfacción en remuneraciones, falta de compromiso, mala actitud, falta de integración entre el personal, como consecuencias indirectas está la desmotivación, inestabilidad de líderes, alta rotación de rotación, baja productividad e insatisfacción laboral.

La sistematización plantea un enfoque explicativo-interpretativo, para comprender el planteamiento del problema, el análisis de los resultados y la interpretación de estos durante el desarrollo del proyecto. La metodología utilizada fue análisis de discurso en donde se recogió el discurso de los líderes departamentales, análisis de la información histórica de la organización, así como información de los resultados de las evaluaciones de grid gerencial, clima laboral, se realiza una Matriz de criterios.

Los principales hallazgos muestran que los estilos de liderazgo influyen de manera directa y significativa en el clima laboral de la empresa objeto de estudio.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, clima laboral, servicios médicos ambulatorios.

Abstract

This systematization takes as a reference the practical experience obtained during the intervention project, which had the objective of analyzing the influence of leadership styles on the work environment in a medical services company. The study was based on research carried out by Blake and Mouton who identified five leadership styles and their influence on the environment and coexistence of employees in an organization. It is important to note that leadership styles tend to be triggered by the behavior and acts that are frequently developed by leaders.

As a central problem, deterioration of the work environment and inadequate leadership styles are identified, it is evident that there is a lack of communication between all areas, informality in processes, lack of feedback culture due to the lack of recognition, there are no formal career plans, dissatisfaction in remuneration, lack of commitment, bad attitude, lack of integration among the staff, as indirect consequences are demotivation, instability of leaders, high turnover, low productivity and job dissatisfaction.

The systematization proposes an explanatory-interpretive approach, to understand the approach to the problem, the analysis of the results and the interpretation of these during the development of the project. The methodology used was discourse analysis where the discourse of the departmental leaders was collected, analysis of the organization's historical information, as well as information on the results of the management grid evaluations, work environment. A Criteria Matrix was made.

The main findings show that leadership styles have a direct and significant influence on the work environment of the company under study.

Keywords: Leadership styles, work environment, outpatient medical services.

1. Índice de contenidos

1.	Índice de contenidos	1
2.	Índice de anexos	2
3.	Índice de tablas	3
4.	Introducción.....	4
	Primera parte	6
5.	Datos informativos del proyecto.....	6
6.	Objetivo de la sistematización	6
7.	Eje de la sistematización.....	7
8.	Objeto de la sistematización	9
9.	Metodología de la sistematización	11
10.	Preguntas claves	14
11.	Organización y procesamiento de la información	15
12.	Análisis de la información.....	18
	Segunda Parte	25
13.	Justificación.....	25
14.	Caracterización de los beneficiarios	27
15.	Interpretación.....	27
16.	Principales logros del aprendizaje	29
17.	Conclusiones.....	31
18.	Recomendaciones	32
19.	Referencias Bibliográficas.....	33

2. Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta de clima laboral	36
Anexo 2. Cuestionario	37
Anexo 3. Análisis de involucrados	39
Anexo 4. Análisis de problemas	41
Anexo 5. Análisis de objetivos	42
Anexo 6. Matriz de marco lógico	43
Anexo 7. Cronograma	45
Anexo 8. Presupuesto	46
Anexo 9. Informe de ejecución del proyecto.....	47
Anexo 10. Avance en la consecución del proyecto	48
Anexo 11. Matriz de monitoreo.....	49
Anexo 12. Resultados históricos clima laboral 2017	50
Anexo 13. Test grid gerencial	52

3. Índice de tablas

Número de Tabla: 1.....	13
Número de Tabla: 2.....	14
Número de Tabla: 3.....	16
Número de Tabla: 4.....	18
Número de Tabla: 5.....	18
Número de Tabla: 6.....	19
Número de Tabla: 7.....	19
Número de Tabla: 8.....	20
Número de Tabla:9.....	20
Número de Tabla:10.....	23
Número de Tabla: 11.....	24
Número de Tabla: 12.....	24

4. Introducción

Como ente social el individuo requiere de un proceso de interacción, integración y acompañamiento en la realización de sus funciones laborales. Este proceso es esencial para fortalecer el trabajo en equipo, el liderazgo y un adecuado clima laboral. Además, se debe considerar que en este proceso se encuentran percepciones positivas y negativas que es importante tratar adecuadamente para que tanto los objetivos organizacionales como personales no se vean perjudicados.

El fin de la organización es contar con personal comprometido y que desarrolle sus competencias blandas como técnicas al máximo, sin embargo, el tipo de liderazgo que se ejerza afectará directamente al clima laboral de la organización, según Maxwell (2011) la capacidad del liderazgo es el tope que establece el grado de efectividad de una persona, lo que significa que si el máximo es su liderazgo mayor es su efectividad, lo cual desea mencionar es que si su capacidad de liderar es reducida los resultados van a ser los mismos. Para Chiavenato (2011) es imperioso desarrollar el liderazgo en las empresas. De esta forma, es importante detectar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es fundamental generar a líderes de líderes (formador de formadores) y el secreto del triunfo va a estar cada vez más en los individuos. Entonces, un liderazgo efectivo y eficaz consigue alcanzar las metas empresas por medio de motivar, comprometer y desarrollar a los trabajadores, para que el resultado sea un óptimo clima laboral, proceso sustentado en la colaboración activa de sus líderes y todos los que aseguran una organización.

Es por ello por lo que el clima organizacional, debe ser entendido como la percepción que reúne junta las características del entorno que definen la personalidad de la organización y la distingue de otras. Un buen clima o un mal clima organizacional, traslada efectos tanto negativos o positivos para la organización, definidos por la apreciación que las personas tienen de ella (Ortíz, Ortíz, y Coronell, 2019). Para tener un óptimo clima organizacional, alta productividad y mayor eficiencia, dependerá del tipo de liderazgo que se aplique en la empresa, debido a que, si los trabajadores poseen responsabilidad, compromiso y una adecuada guía dada por sus líderes, podrán tener un elevado rendimiento (Jiménez y Villanueva, 2018).

Las ligerezas o disconformidades entre el discurso y los hechos de los líderes de la organización sólo incrementan la falta de confianza e inducen a la no conformidad en el trabajo. Por lo cual, las organizaciones deben comprometerse a crear y mantener un adecuado clima laboral, siendo el factor humano lo más importante. Es así, que la tarea más trascendente de los

líderes es fomentar al máximo en los colaboradores un clima laboral basado en valores, establecer un trato ecuánime, comunicación asertiva, y promover el crecimiento profesional.

La sistematización está compuesta de dos partes, en la primera parte se contempla datos referentes a la empresa que se realizó el proyecto, objetivo de sistematización, pero para entender mejor constan también los objetivos de proyecto, está el eje de la sistematización que consiste en las teorías en los cuales se sustenta la misma, objeto de la sistematización que consta de conceptos de liderazgo, clima laboral, estilos de liderazgo y la relación que existe entre los dos; además de metodología de sistematización, en este apartado es importante mencionar que para llegar al objetivo de la sistematización se debe conocer la metodología del proyecto, desde el diagnóstico hasta resultados del proyecto, preguntas claves, procesamiento y análisis de la información donde se detallan los resultados obtenidos tanto de proyecto como sistematización

En la segunda parte está la justificación y sustento de la sistematización, caracterización de beneficiarios, interpretación, principales logros de aprendizaje y conclusiones y recomendaciones.

Primera parte

5. Datos informativos del proyecto

El presente proyecto tiene un costo social de gran relevancia, de acuerdo con el enorme impacto que posee al presentar los estilos de liderazgo de las líneas de mando que lideran a los equipos de trabajo y como se conectan con cierto aspecto en particular. Toda organización tiene grandes desafíos al no contar con líderes capaces, ya que no es suficiente controlar que el equipo esté cumpliendo con su trabajo. Al momento, se necesita líderes capaces de estimular no solo el logro de objetivos, además que fomente el crecimiento personal y profesional dentro de la organización. Díaz, Roncallo, López y González (2018) mencionan que el papel del líder es ser un facilitador, participativo y democrático, que pueda ofrecer apoyo a sus trabajadores, para que encuentren el mejor camino para llegar a la meta.

El proyecto objeto de la presente sistematización inició en junio 2021, con una duración total 4 meses, cuya finalización fue octubre 2021. El monto que se presupuestó a modo de autogestión fue de USD 1.863,33 que incluyeron recursos tecnológicos, económicos, materiales, personal y costo total de actividades.

a) Nombre de la institución

El proyecto se llevó a cabo en una empresa ubicada en la ciudad de Quito, dedicada a brindar servicios de salud de primer nivel. Se denomina primer nivel de atención médica al servicio ambulatorio, ya que resuelven problemas de salud de corta estancia; esta empresa tiene experiencia en el mercado alrededor de 16 años, está conformada por seis sucursales a nivel nacional. El tema que abordó la experiencia práctica de intervención se enmarcó en la psicología laboral organizacional para comprender los estilos de liderazgo, el clima laboral y su influencia.

6. Objetivo de la sistematización

El objetivo de la sistematización es reconstruir la experiencia práctica de intervención que permite conocer la influencia que presentan los estilos de liderazgo sobre el clima laboral, en una empresa de servicios médicos de Ecuador, en el año 2021.

Para comprender mejor la experiencia de la práctica y sistematizarla es oportuno conocer los objetivos que se plantearon en el proyecto.

Objetivo general del proyecto de intervención

Analizar la influencia de los estilos de liderazgos de jefaturas y gerencias sobre el clima laboral en una empresa de servicios médicos ambulatorios, en el año 2021.

Objetivos específicos del proyecto de intervención

- Determinar los estilos de liderazgo que predominan en la organización mediante la aplicación del test de grid gerencial.
- Evaluar el clima laboral en el que se desenvuelven los colaboradores de la organización, a través de una encuesta ad-hoc.
- Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima laboral de la organización.

7. Eje de la sistematización

Se refiere al direccionamiento que tendrá el desarrollo del trabajo, en este caso la sistematización se expondrá desde el enfoque explicativo-interpretativo, el mismo que pretende ampliar el conocimiento acerca de un tema en concreto, es decir; los estilos de liderazgo y el clima laboral. Este direccionamiento se centra en los detalles que permiten llegar a profundizar el conocimiento (Rus y Enrique, 2020), asimismo y al considerar que toda sistematización requiere sostenerse de forma teórica, se lo hará desde la teoría de las relaciones humanas. El objetivo central de esta teoría es percibir a la empresa como una familia, el éxito económico depende de la autorrealización y bienestar personal de los colaboradores (Sandoval, 2016).

Según Muldoon (2012) en un inicio se trataba de identificar la correlación entre la eficiencia de los operarios versus iluminación de los puestos de trabajo, pero al avanzar en las investigaciones, se cambió la forma de entender a los trabajadores, por lo cual este aporte de Elton Mayo fue la base teórica, se fundamenta en el valor que se le da al trabajador como ser humano, donde el clima laboral adecuado genera un mayor grado de cooperación, que la libertad en realización de actividades sin supervisión excesiva, ayudan a mantener la salud mental óptima, la mejora de la productividad se da, si el trabajador está bien cuidado, los factores sociales son más importantes que la remuneración económica y finalmente, que el trabajo en equipo genera una dinámica grupal importante en comunicación, motivación y

liderazgo (Carey, 1967; Sarachek, 1968; Walter-Busch, 1985; Schultz, 1985; Beltrán, 1988; Rieger, 1995).

Gracias a los estudios de Elton Mayo entre 1924-1927, se define que el objetivo principal de la teoría de relaciones humanas es la importancia del recurso humano en la organización, ya que no solo trabaja para satisfacer sus necesidades económicas sino las necesidades psicológicas y sociales (Alcaraz, Sánchez, y Álvarez, 2016).

La teoría de las relaciones humanas surge en contestación a la demanda de los trabajadores para que tuvieran una colaboración más activa y significativa en la toma de decisiones administrativas, además de un maltrato, desigualdad e inconformidad laboral. Este pensamiento de derecha, como usualmente se refiere a estas ideas, buscaba un enfoque en el ser humano secundando su desarrollo personal y personal.

Según esta perspectiva los principios de las teorías administrativas carecen de un enfoque humanístico; una inquietud por la tranquilidad del trabajador más allá de lo cual económicamente puede dar la organización como gratificación por su trabajo. Pese a que se integran beneficios para los colaboradores en ciertos de sus postulados, su perspectiva se centra en las ventajas económicas de la organización y su propio desarrollo.

Frederick Taylor instituye ciertos aspectos a favor del trabajador como la armonía entre el trabajador y administrador y el incremento de los beneficios para la clase obrera. El problema de su teoría está es sus supuestos enfatizando en que el salario era la exclusiva inquietud de los trabajadores. Henry Fayol, por su parte, en su teoría tradicional a inicios del siglo XX estableció catorce principios para la gestión en los que se hace presente su interés por la paz de los individuos; entre ciertos de ellos está establecido la necesidad de un sistema de remuneración más justo, comunicación entre todos los niveles organizacionales y el valor de la igualdad.

Sin embargo, la teoría de las relaciones humanas nace en función de identificar la necesidad por suplir recursos omitidos en las teorías administrativas hasta mediados del siglo XX al tener presente el humanismo; el cual tiene como objetivo mejorar la vida de los individuos en el entorno organizacional. Las teorías organizacionales marcadas por una tendencia humanista muestran una visión dirigida al mejoramiento de las condiciones de las personas en el planeta laboral.

Elton Mayo, con el análisis científico del comportamiento organizacional; que en sus inicios denominó colaboraciones humanas, ha sido caracterizado por su inquietud en el componente humano de la industria. Sus ideas fueron una actitud en contra y una solución frente a las ideas de Taylor, quien secundó en su teoría mejoras en el sueldo y condiciones de los trabajadores;

consideradas por él como una prioridad. Mayo buscaba que las colaboraciones humanas fueran psicológica y económicamente viables, para saciar simultáneamente las necesidades del sujeto y de la sociedad al tiempo en que se satisfacen las necesidades del manejo económico (Rojas y Gómez, 2018).

8. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización es entorno a la influencia que tienen los estilos de liderazgo en el clima laboral. El liderazgo es el elemento más importante y primordial, además es el camino para la satisfacción y bienestar laboral de los colaboradores. Se establece que las competencias del líder son indispensables para implantar ambientes de trabajo que motiven, permitan crecer y desarrollarse a los trabajadores. Cuando hablamos de liderazgo, hablamos de influencia, arte de influir sobre los individuos, de tal manera que trabajen motivados por alcanzar las metas de sus equipos. Líder es alguien que puede influir en los otros y que tiene autoridad gerencial (Coulter y Robbins, 2010).

Por otra parte se ha demostrado que el liderazgo tiene incidencia directa sobre el bienestar de las organizaciones perjudicando la salud y tranquilidad de los individuos, el valor de tener líderes que motiven y propicien ambientes de trabajo adecuados, generando de esta forma lazos afectivos positivos, pues quienes tienen esta clase de afecto hacia su organización logran más grande compromiso en el trabajo, generándose tal cual más grande motivación, felicidad y satisfacción (Gallegos y Cabezas, 2019).

La influencia que los estilos de liderazgo ejercen sobre el clima laboral es directa, en el cual habla de las percepciones que los trabajadores tienen acerca de su entorno como son: la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, que repercuten directamente a la productividad. Los estilos de liderazgo y el clima pueden favorecer o no al bienestar y satisfacción percibida por los colaboradores. Adicional sobre estilos de liderazgo es importante considerar que poseen una predominación profunda y directa en el clima organizacional, la cual se refiera a la pertenencia, reconocimiento y comunicación, y que generan efecto directo sobre los resultados. Un líder eficaz primordialmente tiene la capacidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como conjunto con el objetivo de conseguir que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común (Serrano y Portalanza, 2014). Según como manifiesta Pazmiño (2021) el estilo de liderazgo es el conjunto de aspectos, destrezas y comportamientos que los líderes emplean una vez que interactúan con sus seguidores y, aunque el estilo se componga de aspectos y destrezas, el factor importante es la

conducta, debido a que es el jefe de conducta subjetivamente constante que caracteriza al líder. Los estilos del liderazgo tienden a desencadenarse debido al comportamiento y a los actos que muchas veces son desarrollados por los mismos.

De acuerdo con los estudios de Blake y Mouton (1965) al aplicar la herramienta del grid gerencial es posible identificar los estilos de liderazgo y su influencia en el ambiente que es determinante para el bienestar de los colaboradores en una organización. La herramienta en mención se encuentra compuesta por 35 preguntas y subdividido en cinco estilos de liderazgo, que son: autocrático, democrático, burocrático, laissez faire y transformador.

Dado que durante el proyecto se evidenciaron solo cuatro de los cinco estilos de liderazgo y que son parte del objeto de sistematización, se lo explica a continuación:

El líder es transformador, ya que sus comportamientos están orientados al bien común, logra generar armonía entre el cumplimiento de objetivos y preocupación por los colaboradores. El líder es el primer productor de la eficacia del clima organizacional debido a la alta capacidad para fomentar en los trabajadores aquellas percepciones que son imperantes en el clima organizacional.

Laissez-faire o déjalo ser, es un tipo de liderazgo maleable, donde los miembros del equipo trabajan sin dirección por su cuenta, puede ser positivo cuando los colaboradores tienen experiencia en el campo que se desempeñan y sus líderes hacen monitoreo, sin embargo, se exponen a problemas de comunicación.

Liderazgo Burocrático: Este tipo de liderazgo se centra en seguir reglas y procesos, busca que los trabajadores sean precisos y exactos. Se encuentra en áreas donde se trabaja con exposición riesgos altos y manejo sumas grandes de dinero (Ríos, Rubiano, y Chinchill, 2014).

Liderazgo Democrático se centra en involucrar a los subordinados en toma de decisiones, comparte responsabilidades, delega autoridad, compromete a los colaboradores con la organización y utiliza la retroalimentación como herramienta para mejorar y corregir (Fierro, 2017).

Una vez que se ha explicado los estilos de liderazgo que se sistematizarán, es pertinente mencionar los factores que son determinantes para el clima laboral, contemplando que este corresponde a la otra arista de estudio. Así, los factores del clima laboral son dos: Las relaciones interpersonales y los estilos de liderazgo que se manejan en la organización. Según Chiavenato (2011) el estilo de liderazgo es la predominancia interpersonal que se genera en una situación, que se encamina por medio del proceso de comunicación humana para la consecución de uno

o diferentes fines en particular, por otra parte Ayoub (2011), aseguró que los estilos de liderazgo se catalogan por lo actos y comportamientos de los líderes, es de esta forma que la relación entre pares, jefes, marcan la interacción con los otros miembros con lo que se desencadena una secuencia de secuelas que están afectando la calidad del trabajo y el trato al comprador interno y externo.

En la misma línea, Gan Bustos y Gaspar (2012) aducen que el clima laboral está formado por la suma de componentes que envuelven al sujeto y su ambiente (la cultura, el ambiente, al ambiente moral, las situaciones laborales) a los cuales se suman puntos psicológicos ambiental interno, formado por los individuos. El colaborador, además de tener necesidades materiales, además requiere sentirse involucrado en un ambiente cómodo para lograr laborar de forma óptima. Varios trabajadores tienen la posibilidad de tener las competencias elementales para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no permanecen en un ambiente afable, no lograrán desarrollar su potencial.

Lo anterior, inclusive, podría ser prescindible frente a la existencia de un intenso liderazgo en la organización, debido a que la carencia de planeación se puede subsanar con la existencia de un óptimo líder.

9. Metodología de la sistematización

La metodología de sistematización se basa en el método cualitativo explicativo-interpretativo, el cual se refiere a explicar con más profundidad los hechos, se centra en la exploración, descripción y correlación o asociación (Hernández R. , 2014).

Los instrumentos que se utilizaron para realizar la sistematización son el análisis del discurso, específicamente el análisis de narrativa, esta técnica se refiere a que son historias contadas de una serie de eventos en orden cronológico y lógico (Urra, A, y Peña, 2013). En este caso se analizó el discurso de los líderes departamentales, análisis de la información histórica de la organización, así como información de los resultados de las evaluaciones de grid gerencial y finalmente de los principales hallazgos del clima laboral.

Las fuentes de información empleadas fueron:

Primarias: libros, revistas científicas, tesis relacionadas al tema de proyecto, artículos académicos, sitios web oficiales.

Secundarias: Información histórica documental (Resultados de Clima laboral 2017), sumario de revistas.

En cuanto en la metodología del proyecto de intervención se lo desarrolló bajo el enfoque mixto, la meta de esta no fue sustituir a la investigación cuantitativa ni a la cualitativa, sino aprovechar el potencial de los dos tipos de investigación, combinándolas y procurando reducir sus debilidades (Hernández R. , 2014) .

En el proyecto se utilizaron varias técnicas de recolección de información como: la investigación de campo, la cual ayudó a obtener información relevante *in situ*, esta técnica se apoya en la recolección de datos de manera directa de la verdad donde ocurren los hechos, sin manipular o mantener el control de las cambiantes. Estudia las anomalías sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula cambiantes ya que esto puede provocar la pérdida de la naturalidad del ambiente en el que se plantea (Palella y Martins, 2012).

Se utilizó la observación no participante, se realizó observaciones del entorno, de las interacciones, del comportamiento tanto de líderes como colaboradores, la cual se utilizó para la identificación del problema central, que consiste en una observación que se realiza por factores exógenos que no poseen participación alguna en los hechos; por consiguiente, no hay una interacción con los actores principales; solamente es espectador de lo que pasa, y el investigador se restringe a tomar nota de lo que pasa para lograr sus objetivos (Campos, 2012).

Además, se realizó una entrevista semi-formal con los supervisores, jefes y gerentes departamentales y demás personal clave dentro de la organización, tal como lo menciona Hernández, R. (2014) la entrevista robustece las percepciones que los trabajadores tienen acerca de estilos de liderazgo y clima laboral.

Así también, se realizó el análisis documental de la información histórica acerca de clima laboral, que comprende la revisión bibliográfica en cuanto al objeto de examinar y simplificar el material publicado sobre un asunto a elección y de esta forma evaluar diversos puntos sobre la mencionada materia (Roussos, 2011).

Además de recolectar información de mediciones de clima laboral históricas de la organización, que fueron la base de partida para conocer más a profundidad la problemática, cabe recalcar que esta información fue la principal guía para contrarrestar la misma con las conversaciones y demás opiniones de los colaboradores.

Por otra parte, se aplicó un cuestionario con la siguiente estructura:

1. Instrucciones
2. Preguntas en escala Likert con 5 parámetros:
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
3. Agradecimiento (Ver anexo 2).

Muestra y población:

El proyecto se realizó en una empresa privada que brinda servicios médicos. La misma que está conformada por 150 personas a nivel nacional. La muestra para la identificación de estilos de liderazgo fue de 19 personas, mientras que la muestra para medir clima laboral fue la totalidad de colaboradores 150.

Estructura organizacional

Para entender mejor la estructura y la población con la que se trabajó, se adjuntan diversas tablas:

Número de Tabla: 1
Título de la Tabla: Cargos

N°	Tabla 1 Cargos
1	Cargos críticos de la Investigación
2	Gerencia General
3	Gerencia Comercial
4	Gerencia Financiera
5	Gerencia de Operaciones
6	Jefe de Talento Humano y Administración
7	Jefe de Calidad y Proyectos
8	Jefe de Tecnología
9	Jefe de Experiencia al cliente
10	Jefe de Fisioterapia
11	Jefe Operativa
12	Jefe de Laboratorio
13	Jefe de Odontología
14	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional
15	Jefe de Facturación y Cobranzas
16	Jefe Comercial

17	Supervisor de call center
18	Supervisor de experiencia al cliente Centros médicos
19	Supervisor de Mantenimiento y Logística
20	Supervisor de Facturación GYE
21	Personal Apoyo Administrativo
22	Personal de Operaciones

Nota: Fuente: Tobar (2021), los cargos de supervisión, jefaturas y gerencias serán en los cuales se enfocará el test de grid gerencial.

Número de Tabla: 2
Título de la Tabla: Género

Tabla 2 Género	
Sexo	%
Personal Femenino	65,28%
Personal Masculino	34,72%

Nota: Fuente: Tobar (2021), se describe el porcentaje en cuanto a la distribución del género

Número de Tabla: 3
Título de la Tabla: Datos demográficos

Tabla 3 Datos Demográficos	
Edad	Años
Mínimo edad	19 años
Máximo edad	71 años
Promedio de edad	36 años

Nota: Fuente: Tobar (2021), se describe el promedio de edad en cuanto al total de trabajadores

10. Preguntas claves

Las preguntas a continuación fueron tomadas del proyecto como guía para realizar la sistematización de forma eficiente y se comprenda mejor.

Preguntas de inicio

1. ¿Cómo será la interacción entre líderes y colaboradores, mientras dure el proyecto?
2. ¿Qué esperan los colaboradores acerca del proyecto?

3. ¿Cuál será el resultado de la encuesta de clima laboral?

Preguntas interpretativas

1. ¿Quiénes son los colaboradores que más participan en las actividades?
2. ¿Qué líderes son los que tienen más predisposición durante la aplicación del test de grid gerencial?
3. ¿Cuál es la dinámica de las relaciones laborales entre los líderes y colaboradores?

Preguntas de Cierre

1. ¿Cómo reaccionaron los colaboradores con respecto al proyecto?
2. ¿Cuál es el impacto que tuvo el desarrollo de las actividades en los colaboradores?
3. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que predominan en la organización?

11. Organización y procesamiento de la información

Para la organización y procesamiento de la información en esta sistematización se diseñó una matriz de doble entrada que pretende esquematizar lo que se realizó en el proyecto. En la primera columna se precisa si fue una acción realizada en el proyecto o en la sistematización, luego se alude a la técnica aplicada de recolección de información y los resultados obtenidos. La tabla que se presenta a continuación permite comprender todo el proceso que se realizó durante el proyecto, desde el diagnóstico para el planteamiento del problema, la metodología, los resultados y finalmente para llegar al desarrollo de la sistematización.

Número de Tabla: 3

Título de Tabla: Metodología para organizar y procesar información

Metodologías		
Tipo	Técnica	Resultado
Proyecto- Diagnóstico	Investigación de Campo	Recolección de información, hechos
Proyecto- Diagnóstico	Árbol de Problemas	Identificación de Problema central, causas y efectos
Proyecto- Diagnóstico	Observación no participativa	Recolección de percepciones, actitudes del personal, la información se clasificó por departamentos y nivel jerárquico, se agrupó por coincidencias que se encontraron.
Proyecto- Diagnóstico	Entrevistas semi-formales	entrevistas con personal clave
Proyecto- Diagnóstico	Cuestionario	Aplicación a 150 personas, se realizaron preguntas sobre clima laboral
Proyecto- Diagnóstico	Análisis documental	Recopilación de información histórica sobre clima laboral y liderazgo
Proyecto	Evaluación Clima laboral	Encuesta ad-hoc, se evaluó a toda la organización
Proyecto	Test Grid Gerencial	Aplicación de test a los 19 líderes de la organización
Proyecto	Análisis de Resultados	Análisis de resultados para identificar la influencia de estilos de liderazgo sobre clima laboral
Sistematización	Análisis de Discurso	el discurso de los líderes departamentales, análisis de la información histórica de la organización, así como información de los resultados de las evaluaciones de grid gerencial, clima laboral, se realiza una Matriz de criterios

Nota: Fuente: Tobar (2021), se describe que Metodología se utilizaron para organizar y procesar la información

Para la identificación del problema central del proyecto, se empleó la observación no participativa. Esta herramienta permitió la recolección de percepciones y actitudes del personal. La información se clasificó por departamentos y nivel jerárquico, se agrupó por coincidencias que se encontraron. En cuanto a la información de las entrevistas con el personal clave, se catalogó por similitudes de criterios, departamentos y nivel jerárquico, para analizar la información tanto de observación como entrevistas se realizó en una tabla dinámica de doble entrada.

Para esquematizar el problema central, se realizó un árbol de problemas, esta herramienta sirvió para comprender la dificultad más sentida de la organización, a través del establecimiento de causas y efectos. Según Hernández y Garrica (2015) este instrumento se apoya en desarrollar ideas creativas para detectar las probables razones del problema, generando de manera estructurada un modelo que explique las causas y secuelas del problema.

Para la priorización de problemas existieron temas que si bien son parte de las causas para determinar el clima laboral de la organización los más importantes y que de acuerdo con el cuestionario y demás información adquirida son los que se analizaron con mayor profundidad. El grupo poblacional con el que se trabajó son las 150 personas de la empresa.

Herramienta 1: Cuestionario

Para la elaboración del cuestionario fue importante las conversaciones que se llevó a cabo con las áreas claves como Talento Humano que comentaron sobre el clima laboral de la organización, información que se analizó en la observación no participativa.

La tabulación de la información se realizó mediante una tabla de doble entrada, utilizando tabla dinámica en Excel. La información de los resultados se obtuvo del cuestionario realizado por herramienta google drive formularios.

Herramienta 2: Observación

1. Se acudió a la empresa dos días por semana durante dos semanas, en horarios de 11h00 a 13h00 la primera semana y de 15h00 a 18h00 la segunda semana.
2. Anotaciones realizadas en una libreta de lo que se observó e identificación de actitudes, diálogos, conversaciones, ausencia o presencia de competencias, situaciones críticas, instalaciones, etc.

Para determinar los estilos de liderazgo, se evaluaron a los líderes de la organización por medio de test grid gerencial, creado por Robert R. Blake y Jane Mouton en el año 1964, conocido también como rejilla gerencial, es un instrumento que sirve para identificar estilos de liderazgo, el mismo que está dirigido únicamente personal de Nivel Jerárquico Superior, se calificó e interpretó los resultados, en una tabla dinámica en Excel.

Con relación a evaluar el clima laboral en el que se desenvuelven los colaboradores, se diseñó la encuesta de clima laboral para lo cual se tomó como referencia la encuesta Great place to work que se acopla más a la realidad de la organización, la cual se centra en evaluar 3 dimensiones: confianza (con respecto a los líderes), compañerismo y orgullo (se refiere a trabajo realizado/feedback), se aplicó la encuesta digital a todos los colaboradores mediante un cuestionario de opción múltiple y que las respuestas se presentan con escalas de Likert en donde los evaluados deben seleccionar, además de ser el instrumento más utilizado para recolectar datos, tiene un conjunto de preguntas en relación con las variables sujetas a investigación que permite el análisis detallado de lo que se desea conocer.

Las denominadas “escalas Likert” son herramientas de medición psicométrica donde el encuestado responde si está de acuerdo o desacuerdo sobre una confirmación, ítem o reactivo, que se realiza por medio de una escala ordenada y unidimensional (Matas, 2016).

Para establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima laboral se realizó análisis de resultados por medio de tablas dinámicas en Excel que permitieron definir la influencia de los estilos de liderazgo en el clima laboral.

12. Análisis de la información

Para el análisis de información, se inicia por los resultados para identificación del problema como: cuestionario, observación, entrevistas semi-formales, siguen los resultados de los objetivos del proyecto como son: resultados de test grid gerencial y clima laboral; Por último, están los resultados que sirven para fundamentar la sistematización como la matriz de criterios.

Una vez recopilada la información del cuestionario, se obtuvieron los siguientes resultados:

Número de Tabla: 4
Título de la Tabla: Cuestionario pregunta 1

En general, ¿qué tan motivado(a) te sientes de trabajar en la organización de servicios médicos ambulatorios ?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Extremadamente motivado(a)	4,0%	6
Muy motivado(a)	20,0%	30
Moderadamente motivado(a)	14,0%	21
Poco motivado(a)	45,3%	68
Nada motivado(a)	16,7%	25
<i>answered question</i>		150
<i>skipped question</i>		0

Nota: Fuente: Tobar (2021)

Número de Tabla: 5
Título de Tabla: Cuestionario pregunta 2

Estoy satisfecho(a) con mi remuneración en general.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Totalmente en desacuerdo	18,7%	28
En desacuerdo	44,7%	67
Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19,3%	29
De acuerdo	11,3%	17

Totalmente de acuerdo	6,0%	9
<i>answered question</i>		150
<i>skipped question</i>		0

Nota: Fuente: Tobar (2021)

Número de Tabla: 6
Título de Tabla: Cuestionario pregunta 3

Mi remuneración es acorde al mercado local.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Totalmente en desacuerdo	28,7%	43
En desacuerdo	39,3%	59
Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17,3%	26
De acuerdo	9,3%	14
Totalmente de acuerdo	4,7%	7
<i>answered question</i>		149
<i>skipped question</i>		1

Nota: Fuente: Tobar (2021)

Número de Tabla: 7
Título de Tabla: Cuestionario pregunta 4

Hay una buena comunicación entre los altos directivos y los colaboradores de la organización de servicios médicos ambulatorios?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Totalmente en desacuerdo	18,0%	27
En desacuerdo	34,0%	51
Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29,3%	44
De acuerdo	12,0%	18
Totalmente de acuerdo	4,0%	6
<i>answered question</i>		146
<i>skipped question</i>		4

Nota: Fuente: Tobar (2021)

Número de Tabla: 8
 Título de Tabla: Cuestionario pregunta 5

Estoy satisfecho(a) con la forma en la organización de servicios médicos Ambulatorios invierte en mi capacitación y educación.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Totalmente en desacuerdo	20,0%	30
En desacuerdo	48,0%	72
Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14,7%	22
De acuerdo	7,3%	11
Totalmente de acuerdo	8,7%	13
<i>answered question</i>		148
<i>skipped question</i>		2

Nota: Fuente: Tobar (2021)

Número de Tabla:9.
 Título de Tabla: Cuestionario pregunta 6

Tengo una buena relación laboral con mi jefe Inmediato		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Totalmente en desacuerdo	6,0%	9
En desacuerdo	3,3%	5
Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9,3%	14
De acuerdo	45,3%	68
Totalmente de acuerdo	36,0%	54
<i>answered question</i>		150
<i>skipped question</i>		0

Nota: Fuente: Tobar (2021)

Resultados de la observación:

Se identifica como problema central la falta de liderazgo de jefes y gerentes, se evidencia que existe falta de comunicación entre todas las áreas, no hay claridad en instrucciones, desinformación que parte desde la gerencia general, informalidad en procesos, el personal no tiene una guía clara de lo que debe hacer; falta de cultura de retroalimentación al no existir reconocimiento, ni planes de carrera formales, insatisfacción en remuneraciones, falta de compromiso, mala actitud, falta de integración entre el personal, lo que determina como consecuencia directa el deterioro del clima laboral y como consecuencias indirectas está la

desmotivación, inestabilidad de líderes, alta rotación de rotación, baja productividad e insatisfacción laboral.

1. Desmotivación de los colaboradores: no se identifica una cultura de retroalimentación, no se observa motivado al personal, no es necesario la retribución de compensaciones económicas, pero la retribución emocional es también importante, se percibe que la empresa no cuida a sus colaboradores, no genera esa fidelización con los mismos, existe personal que comentó que si tuviera otra oportunidad laboral la tomaría porque no se sienten identificados con la organización.
2. Insatisfacción en remuneración: en su mayoría se observó un sentimiento de que su remuneración no les satisface, hacen énfasis en la formación académica y experiencia laboral, además se observó que el trabajo en la empresa de servicios médicos es sacrificado más aún en la pandemia.
3. Identificación con la organización: Se observó que en los colaboradores falta de cultura de servicio ni interna ni externa, actúan como islas, más no trabajan en equipo, cada uno hace su trabajo y no hay colaboración con compañeros, jefes, supervisores; se identificó escasa interacción entre jefaturas, los departamentos persiguen sus objetivos propios, no comparten objetivo común, no se evidencia información en los centros médicos sobre los objetivos, planificación de trabajo, valores institucionales, visión, misión, no existe marcada una cultura organizacional.
4. Falta de comunicación: Se evidenció la falta de comunicación entre compañeros, entre departamentos, desinformación desde la alta gerencia al resto del personal, se observó al personal de centros médicos no comunicar las novedades suscitadas a sus superiores, no hay comunicación de los centros médicos a jefaturas y viceversa, además la comunicación es mínima, no hay soporte cuando hay sucesos que requieran comunicación, evaden la responsabilidad de informar, la información se transmite por medios formales sin embargo se manejan información informal no confirmada que ocasiona confusiones, inestabilidad y falta de credibilidad.

Herramienta 3: Entrevista semi-formal

1. Estilos de liderazgo: El área de Talento Humano (2021) comentó que existen varios estilos de liderazgo, por ejemplo: En el departamento de Operaciones existe un estilo de liderazgo autocrático, desde la gerencia hacía las distintas jefaturas del área. En la

gerencia general predomina un estilo de liderazgo transformacional, lo que ayuda a crear un balance entre los distintos líderes de la organización.

2. La jefatura del área de Salud Ocupacional (2021) mencionó que el problema más difícil de manejar durante el tiempo que trabaja en la empresa de servicios médicos ambulatorios es la comunicación, en su mayoría trabajan como islas, lo que causa desinformación entre departamentos y cooperación.
3. La jefatura del área de Calidad y procesos (2021) comentó que la organización es desordenada, no siguen procesos, canales adecuados de comunicación y que ocasiona una cadena de desinformación e inestabilidad para tomar decisiones.
4. Con respecto al clima laboral de la empresa, el departamento de Talento Humano refiere que existen variables a ser consideradas como: falta de comunicación entre todos los departamentos, pares, subordinados; se menciona que desde no se comparten los objetivos, planificaciones, información relevante hacia el personal de operaciones que ejecutan.
5. Además, el equipo de Laboratorio menciona que existe insatisfacción en cuanto a la remuneración. Consideran que hay ciertos cargos que, por la formación académica, experiencia laboral deberían percibir una mejor remuneración con relación al ámbito público los sueldos no son competitivos.
6. El área de cajas y servicio al cliente, mencionan que hay desmotivación, falta de liderazgo, falta de capacitación técnica, estos temas son los que se encuentran en la indagación de la problemática.

Resultados del test grid gerencial:

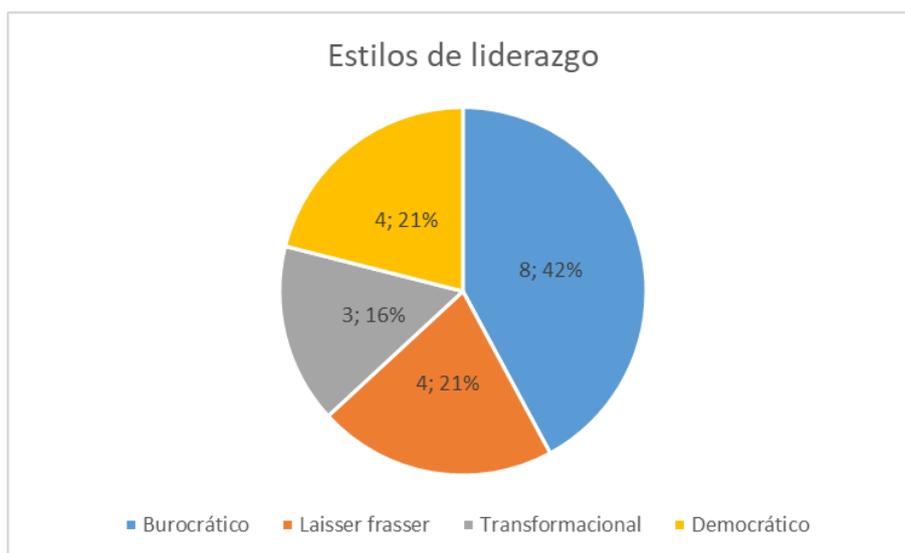
Una vez aplicado el grid gerencial, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Liderazgo Democrático: fue identificado en la jefatura de SSO, jefatura de experiencia al cliente, jefe comercial, supervisor de call center.
2. Liderazgo Transformacional: Fue identificado en el gerente general, jefatura de talento humano y administración, jefatura de calidad y procesos.
3. Liderazgo Laissez Faire: Fue identificado en la gerencia de operaciones, jefatura de tecnología, supervisor de mantenimiento y logística, supervisor de facturación.

4. Liderazgo Burocrático: Fue identificado en la gerencia financiera, gerencia comercial, jefatura operativa, jefatura de facturación y cobranzas, jefatura de laboratorio, jefatura de fisioterapia, jefatura de odontología, supervisor experiencia al cliente.

Se evaluó a supervisores, jefes y gerentes de la organización un total de 19 personas, se identificaron cuatro estilos de liderazgo, siendo el estilo más utilizado el burocrático con el 42%. Es fundamental nombrar que el líder efectivo responde implementando el tipo de liderazgo correcto y adaptándolo, dependiendo del caso. (Díaz, Roncallo, López, y González, 2018).

Número de Tabla: 10.
Título de Tabla: Estilos de Liderazgo



Nota: Fuente: Tobar, 2021

Resultados de clima laboral:

Con relación a los resultados de clima laboral, se evaluó al total de colaboradores, es decir 150 personas; resalta entre los puntos positivos las dimensiones de integridad, hospitalidad, sentido de equipos; entre los puntos negativos están: comunicación, liderazgo, reconocimiento y remuneración.

Número de Tabla: 11.

Título de Tabla: Matriz de clima laboral

MATRIZ CLIMA LABORAL				
DEPARTAMENTOS	Índice %	Potencialización del Clima	Percepción	Percepción
			Positivo	Negativa
1.Operaciones-CM	74	--	x	--
2.Fisioterapia	42	--	--	x
3. Odontología	58,3	--	--	x
4. Laboratorio	77	--	x	--
5.Finanzas	45,68	--	--	x
6.Tecnología	60,8	--	--	x
7. Procesos y Calidad	56,4	--	--	x
8. Administración y Talento Humano	75	--	x	--
9. Experiencia al cliente	80	--	x	--
10. Comercial	62,1	--	--	x

Nota: Fuente: Tobar, 2021

En cuanto a análisis de discurso, se enfocó a los líderes, los criterios en común que resaltan son: falta de liderazgo y falta de comunicación.

Número de Tabla: 12.

Título de Tabla: Matriz de criterios

Matriz de Criterios	
Departamentos	Similitud en Criterios
1. Gerente de Operaciones-CM	falta de liderazgo, no siguen procesos
2.Jefe de Fisioterapia	Reconocimiento, desmotivación
3. Jefe de Odontología	desigualdad
4. Jefe de Laboratorio	falta de comunicación
5.Gerente Financiera	desorganización
6.Jefe de Tecnología	falta de liderazgo
7. Jefe de Procesos y Calidad	falta de comunicación; falta de liderazgo
8. Jefe de Administración y Talento	falta de comunicación; falta de liderazgo
9. Jefe de Experiencia al cliente	falta de liderazgo
10. Gerencia Comercial	desorganización, falta de comunicación

Nota: Fuente: Tobar, 2021

Segunda Parte

13. Justificación

El presente proyecto se justifica porque el recurso más valioso para una organización es el ser humano, ya que es la fuente de trabajo y producción primordial para el desarrollo y crecimiento de esta, la participación de los colaboradores es imprescindible y constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás, por esto es importante que el entorno de trabajo y liderazgo sean los más adecuados, adicional teóricamente desde la teoría de las relaciones humanas.

Se aborda la relación que tiene el proyecto con distintas instituciones, como organismo macro la OMS, además de empresas que comparten la misma problemática y que sirven como antecedente, se pretende analizar desde el enfoque de salud, para comprender todo lo que esté en el contexto de la empresa y a nivel organizaciones.

Se toma como punto de partida para este proyecto a entidades internacional como la (OMS, 2010) que define entorno de trabajo saludable: Un ambiente de trabajo sano es ese en el cual los colaboradores y líderes colaboran en un proceso de optimización continua para fomentar y defender la salud, estabilidad y confort de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo.

Con respecto al liderazgo, la OMS menciona que existen elementos de riesgo para desórdenes mentales en el sitio de trabajo y dentro de los cuales señala al liderazgo y expectativas claras: un ambiente laboral en el que hay un liderazgo positivo y apoyo a los trabajadores para saber que deben hacer, como favorece su trabajo a la empresa y si se aproximan cambios. (OMS, 2010).

Además la OIT estima que cada 3 minutos y medio, fallece alguien en la Unión Europea por orígenes relacionados al trabajo (Uribe Prado, 2014).

Con relación a empresas de salud, se identifica que una de las dimensiones más importantes en cuanto a la medición de clima laboral es el liderazgo ya que establece el estilo de liderazgo que se maneje y es quien consigue la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral. Además, una buena motivación y liderazgo en centros de salud de primer nivel, necesita de una dirección con elevado compromiso social y organizacional, mejor conducción de los procesos

de atención y motivación a los colaboradores, sin esto, no se darán servicios eficaces y eficientes (Martínez, Molina, y Parada, 2019).

A nivel país, de acuerdo con el Reglamento Interno de Seguridad y Salud laboral de la empresa, Art. 1 Disposiciones Reglamentarias: Todos los trabajadores tienen derecho a: 1) Desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar.

La magnitud de la investigación abarca a todo el personal que labora en la empresa de servicios médicos ambulatorios. El estudio fortalece la importancia del conocimiento de las organizaciones sobre la trascendencia que tiene los estilos de liderazgo sobre el clima laboral. Al no existir aspectos negativos por cuanto se cuenta con toda la participación de los trabajadores, el trabajo de investigación no presenta vulnerabilidad.

El proyecto objeto de la presente sistematización pretendió evidenciar como el liderazgo efectivo influye en los colaboradores para alcanzar las metas y objetivos organizacionales a través de compromiso y motivación los cuales son fundamentales para el progreso y el bienestar de la persona, estos componentes contribuyen a un buen clima laboral, proceso que es sustentado en la participación activa de líderes y colaboradores.

La incidencia de un adecuado estilo de liderazgo sobre toda la organización es la base de un buen ambiente laboral, por esto la intervención que se realizó en la organización fue oportuna, necesaria e importante. Presentaba graves problemas que mediante encuestas realizadas se identificaron, dentro de las cuales está: falta de liderazgo con un resultado del 67%, falta de comunicación con resultado del 34%, mal ambiente laboral con un resultado de 60%, falta de compromiso y reconocimiento con un resultado del 42%

Como consecuencia de los problemas identificados está; alta rotación de personal que sobrepasa el 9% mensual, desmotivación con resultado del 45,3%, insatisfacción laboral con un resultado del 48% y por lo tanto baja productividad.

Se realizó el proyecto en esta organización porque el ser humano es el eje principal de producción de la empresa, por lo tanto, se vuelve crucial el cuidado de la salud mental, mantener un buen ambiente laboral y adecuado liderazgo.

14. Caracterización de los beneficiarios

Este proyecto estuvo dirigido a todos los colaboradores que forman parte de la empresa de servicios médicos ambulatorios. Como beneficiarios directos estuvo el departamento de talento humano y la gerencia general, porque son los responsables de fomentar el bienestar de los colaboradores; Como beneficiarios indirectos, todos los colaboradores porque se mejorará productividad, desempeño laboral, interacción, que son elementos claves del clima laboral.

Con relación a los líderes, estuvo conformado por supervisores, jefes y gerentes, un total de 19 personas, de los cuales el 56% es personal femenino y el 44% masculino, grupo etario entre 26 a 50 años, con respecto a rango de experiencia laboral está entre los 5 a 15 años en cargo similares.

Con relación al personal en general, el 65,28% es personal femenino y el 34%72 es masculino, el promedio de edad está dentro de los 36 años, rango de experiencia laboral es de 3 años en adelante.

15. Interpretación

Para sostener la interpretación de la información, se toma también se toma como referencia la teoría de las relaciones humanas planteada en el eje de la sistematización. La cual destaca como centro de la organización al ser humano, donde el entorno y demás necesidades deben ser las óptimas para un mejor desempeño, además de la importancia en el trabajo en equipo, motivación, liderazgo, potencia la comunicación a todo nivel que ayuda a mantener una eficiente administración de personal (Felix y Anabela, 2014).

Acogiendo las bases de esta teoría y siendo el ser humano lo más importante para la organización, se debe tomar en cuenta que el comportamiento repercute directamente en el desempeño (Alles, 2017).

Desde el inicio del proyecto, la percepción de los colaboradores fue positiva al considerar que el mismo ayudaría a mejorar los problemas que se estaban presentando en la empresa, hubo gran acogida, colaboración, pero sobre todo interés de todos, los líderes se involucraron activamente en el proyecto, de manera que las actividades planificadas se cumplieron sin retrasos. Las herramientas de investigación utilizadas aportaron para contar con información objetiva, real, cualitativa y cuantitativa que permitieron conocer la problemática y cumplir con los objetivos.

La interacción de los líderes con los colaboradores no fue buena por la falta de apertura de ambos lados, existía escasa comunicación; Cabe destacar que el gerente financiero, el jefe de

talento humano y jefe de procesos tuvieron la mejor predisposición en la realización del grid gerencial.

A medida que avanzaba el proyecto se notó que las relaciones entre líderes y colaboradores mejoró, lo que terminó influyendo al mejoramiento del clima laboral. Se debe considerar que el clima laboral es un ejemplo de enorme trascendencia en las empresas, que pretenden ser competitivas y que se preocupan por los colaboradores que trabajan en ellas; estas organizaciones, tratan de conseguir constantemente mejorar el ambiente de su organización, intentando aumentar los niveles de productividad, prestando más grande importancia al recurso humano; donde la paz en los individuos y la motivación que tengan, son los pilares básicos para ser productivos. (Pilligua y Arteaga, 2019).

Pedraza (2020) señala que un óptimo clima laboral aporta a la satisfacción de los trabajadores y al desenvolvimiento organizacional. Un trabajador satisfecho labora con más compromiso, pasión y sentido de pertenencia.

Dentro de los puntos positivos de la experiencia, está la identificación de estilos de liderazgo y la importancia de este, la mayoría de los líderes presentaron apertura al cambio, lo que permitió que no se generen limitaciones con respecto al personal ni relacionamiento durante el avance de este. Con relación a la mejora en relacionamiento, los líderes de acuerdo con la situación y el contexto manejaron el estilo de liderazgo adecuado a la necesidad, y se notó al mejorar las relaciones con los subordinados. En cuanto a los estilos de liderazgo, se identificó que el estilo que predomina es el Burocrático, seguido del Democrático, además los análisis de los resultados determinaron que, si existe influencia directa del liderazgo sobre el clima laboral, afectando de manera positiva o negativa en el personal.

Existe un estudio de investigación que habla de la influencia de estilos de liderazgo sobre clima laboral, en Lima-Perú en 2017 (Rondán, 2017), se realizó el proyecto en una empresa comercial eléctrica, la población utilizada fue de 1392 personas, en donde los hallazgos fueron que, si existe influencia de manera positiva sobre el clima, depende del estilo de liderazgo que se aplique influenciará negativa o positivamente, además de que se observó que el estilo de liderazgo más utilizado es el democrático con el 53,5%. Es importante mencionar que la evidencia de dicho estudio es similar con los obtenidos en el proyecto objeto de sistematización.

Como puntos negativos, los horarios complicados de personal lo que dificultó los avances en el proyecto, luego de la evaluación del test de grid gerencial se evidencia que los varios líderes como Gerente de Operaciones, jefe de SSO, jefe de Laboratorio, no recibieron de manera adecuada los resultados, ocasionando un proceso más largo de asimilación y mejora en

liderazgo. Como resultados no previstos se identificó que la autopercepción de los líderes difería de la percepción de los estilos de liderazgo que tienen los colaboradores.

Con respecto al cumplimiento de los objetivos planteados lo cuales son: identificar los estilos de liderazgo, como línea base están las percepciones de los colaboradores con respecto al liderazgo deficiente, el indicador fue determinar al menos 4 estilos, la meta intermedia fue aplicación de test a líderes en un tiempo de un mes, mediante informes de estilos de liderazgo como medios de verificación, dicha actividad tendrá una frecuencia anual y estará a cargo del área de talento humano; para evaluar clima laboral, se tomó como línea base la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral en la empresa, el indicador es evaluar al 100% del personal, se aplicó encuestas de clima laboral a todo el personal en un mes, el cual se cumplió, como medio de verificación constan las encuestas realizadas, esta actividad tendrá una frecuencia anual y estará a cargo del área de talento humano; para establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima laboral, como línea base deterioro de clima laboral y estilos de liderazgo inadecuados, el indicador es identificar al menos 2 relaciones (positivas o negativas), la meta intermedia realizar análisis sobre relación que existe, como medio de verificación informe sobre relación entre liderazgo y clima laboral, al igual que las anteriores actividades tiene una frecuencia anual y está a cargo del área de Talento Humano.

El proyecto avanzó sin contratiempos, de acuerdo con los objetivos establecidos, se cumplió al 100% con la identificación de estilos de liderazgo, evaluación de clima laboral y análisis de resultados que permitieron responder al objetivo general, como limitaciones se encontró la disponibilidad de los colaboradores de acuerdo con el tiempo por los horarios de trabajo.

Para la consecución de resultados, se realizó las actividades planificadas, se cumplió al 100% con elaboración de encuestas, test y tablas dinámicas para el análisis de los productos, no se presentaron limitaciones, ni desviaciones.

16. Principales logros del aprendizaje

En cuanto a las lecciones aprendidas, se determinó la influencia de los estilos de liderazgo sobre el clima laboral, que se logró mediante análisis de la información obtenida, todas las actividades realizadas ayudaron a conseguir el fin propuesto, pero además, en el transcurso del mismo ya se observó cómo los líderes al conocer más sobre los estilos de liderazgo y resultados de grid gerencial, comenzaron a tomar acciones para modificar sus comportamientos y mejorar en los aspectos negativos identificados, el principal propósito es el bienestar de los colaboradores.

Como parte de aprendizaje, lo que más se destaca es el hecho de fortalecer en el análisis de los objetivos y la profundización de teorías, asimismo, la objetividad en la forma de presentar la información. Mejorar criterios para resolución de conflictos y problemas, mejorar en redacción, conocer cómo utilizar normas APA, con relación al aprendizaje técnico, se aprendió a identificar estilos de liderazgo, todos los estilos son válidos, pero es importante utilizar el adecuado mantener un buen clima laboral, el ser humano siempre será el más importante dentro de la organización y se debe trabajar más a fondo con los departamentos de talento humano y con la alta gerencia por el bienestar de los trabajadores. Dentro del aprendizaje personal está el manejo de equipos grandes, se fortaleció la competencia de trabajo en equipo, así como también que comunicación asertiva, fue enriquecedor la experiencia con los colaboradores y ayudar a mejorar el clima de la organización con este proyecto.

Dentro de las experiencias positivas está la apertura e integración de todo el personal para el desarrollo del proyecto, además del interés de los líderes para llevar a cabo las actividades de liderazgo, por el contrario, en experiencias negativas estuvo la dificultad con la coordinación de actividades para el personal de centros médicos por sus horarios rotativos, las intervenciones no podían ser muy largas para no interrumpir sus actividades y parar el servicio. Como aporte para mejora puede ser maneja un cronograma más adaptado al giro de negocio y tiempos más prolongados para cada actividad considerando los horarios rotativos del personal.

Los productos generados del proyecto fueron los cuatro estilos de liderazgo, medición de clima laboral y análisis de influencia de estilos de liderazgo sobre clima laboral, como elementos innovadores se identificó el análisis de discursos de líderes, evaluación de estilos de liderazgo. A nivel de salud mental se identificó gran mejora, ya que al mejorar liderazgo mejora clima laboral. Los resultados impactaron de manera positiva y asertiva en la organización.

17. Conclusiones

- Se logró reconstruir la experiencia práctica de intervención acerca de los cuatro estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral.
- En cuanto al enfoque explicativo-interpretativo, se concluye que aportó de gran manera para entender más a detalle acerca de la teoría en la cual se sostiene la experiencia de intervención.
- Acerca del procesamiento y análisis de datos, las herramientas como análisis de discurso, análisis documental, entrevistas, observación no participativa fueron adecuadas para cumplir con el objetivo de la sistematización.
- Con relación a los principales hallazgos obtenidos, se concluye que el estilo de liderazgo más utilizado en la empresa es el estilo burocrático con el 42%, los líderes en los cuales se identificó son: gerencia financiera, gerencia comercial, jefatura operativa, jefatura de facturación y cobranzas, jefatura de laboratorio, jefatura de fisioterapia, jefatura de odontología, supervisor experiencia al cliente. Por otra parte, se debe destacar que el liderazgo democrático es el segundo más utilizado con el 21%, así como el Laissez Faire, por último, se encuentra el liderazgo transformador con un 16%.
- De acuerdo con los resultados de clima laboral, se identifica que el 74% del personal de operaciones, tienen una percepción positiva, considerando que es el departamento más grande y donde se encuentra la mayor cantidad de colaboradores. Así mismo, este resultado se atribuye a que es el área que más se presta atención por ser el motor de la organización. Por el contrario, se identifica el 42% del personal de fisioterapia, presentan el resultado más bajo y negativo, en dimensiones de confianza (con respecto a los líderes).
- El 100% de los líderes mostraron apertura, colaboración e interés en la realización del proyecto.

18. Recomendaciones

- Se recomienda hacer estudios en un futuro con más variables para complementarlos con este proyecto.
- Se sugiere que, en futuros estudios, se analice estas temáticas desde un enfoque positivista. Con el fin de hacer comparaciones de los resultados obtenidos desde las dimensiones axiológicas, epistemológicas y ontológicas.
- Se sugiere para futuros proyectos mantener dentro de las metodologías más utilizadas el análisis del discurso que ayuda de gran manera a obtener los datos que se esperan.
- Se recomienda implementar planes de acción enfocados a Liderazgo a los líderes de la organización.
- Se sugiere evaluar anualmente clima laboral y el impacto de los mismo a los colaboradores.
- Con relación a la apertura y colaboración de los líderes se recomienda implementar reuniones periódicas para promover el involucramiento en la ejecución de proyectos.

19. Referencias Bibliográficas

- Alcaraz, A., Sánchez, J. E., & Álvarez, I. (2016). Educación y Motivación para mejorar la productividad en una dependencia de gobierno (Recaudación de rentas del municipio de Ahome, Sinaloa). *Ra Ximhai*, 389-397.
- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica.
- Ayoub, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México D.F: Lulu enterprises, INC.
- Campos, G. (junio de 2012). La Observación, un método para el estudio de la realidad. *Ximhai VII (13)*, 45-60.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A De C.V.
- Coulter, M., y Robbins, S. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Díaz, C., Roncallo, L., López, M., y González, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su conceptualización, evolución y retos ante la nueva realidad organizacional. *Revista Economía & Administración*, 1-18.
- Felix, y Anabela. (febrero de 2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. 195-210. España: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de Revistas UCM.
- Fierro, I. (2017). Obtenido de Innova Research Journal:
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210>
- Gallegos, M., y Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. *Revista Espacios*, 14.
- Gan Bustos, F., y Gaspar, B. (2012). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC, S.L.
- García, M. (junio de 2015). *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co>:
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- Hernández, N., y Garrica, J. (junio-diciembre de 2015). Árbol de problemas del análisis al diseño y desarrollo de productos. *Árbol de problemas del análisis al diseño y desarrollo de productos*. México D.F, México: Conciencia Tecnológica.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc-Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Jiménez, A., y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos de Campo en Gibraltar. *Gestión Joven*, 183 - 195.
- Martínez, E., Molina, J. F., y Parada, I. (2019). Clima organizacional: estudio de un caso en un centro de salud de primer nivel de atención en México. *Horizonte Sanitario*, 10.

- Matas, A. (agosto de 2016). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038
- Maxwell, J. (2011). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Tennessee: Grupo Nelson.
- Muldoon, J. (2012). The Hawthorne Legacy: A reassessment of the impact of the Hawthorne studies on management scholarship. *Journal of Management History*, 105-119.
- OMS. (2010). Entornos Laborales Saludables, Fundamentos y Modelo de la OMS. *Entornos Laborales Saludables, Fundamentos y Modelo de la OMS*. Ginebra, Suiza: OMS.
- Ortiz, L., Ortiz, E., y Coronell, R. (2019). Incidencias en el clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 187-193.
- Parella, S., y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Pazmiño, P. (2021). *Estilos de liderazgo de la dirección y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Agencia de Promoción Económica ConQuito, durante el primer semestre del 2019*. (Tesis de pregrado). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar Vol 30*, 9-23.
- Pilligua, C., y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XV, 1-25.
- Ríos, C., Rubiano, V., y Chinchill, D. (2014). *Liderazgo y cultura organizacional*. (Tesis de pregrado). Colombia: Universidad del Rosario.
- Rojas, N., y Gómez, S. (2018). La Responsabilidad Social Corporativa: Contexto Histórico y Relación con las Teorías Administrativas. *Conciencia Tecnológica*, 29-38.
- Rondán, R. (2017). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima laboral desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el cercado de Lima*. (Tesis de pregrado). Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Roussos, A. (enero de 2011). *Preparación de una revisión bibliográfica para su publicación cuando un solo artículo nos habla de muchos trabajos*. Obtenido de Researchgate: <https://www.researchgate.net>
- Rus, A., y Enrique. (2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-explicativa.html>
- Sandoval, J. G. (2016). La Teoría de las Relaciones Humanas: Un Enfoque humanista al Trabajo? *Innovación en la Gestión*, 29-39.

- Serrano, B., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima laboral. *Science Direct-Suma de Negocios*, 119-125.
- Uribe Prado, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Editorial El Manual Moderno S.A.
- Urra, E., A, M., y Peña, J. (2013). *El análisis del discurso como perspectiva metodológica para investigadores de salud*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632013000200004

Anexo 1. Encuesta de clima laboral

EMPRESA SERVICIOS MEDICOS AMBULATORIOS										
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO										
Encuesta de Clima Laboral										
<p>Instrucciones: En escala del 5 al 1, favor marque con una "x" el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. A continuación encontrará una tabla donde se da el significado a la tabla mencionada. En cuanto a la información proporcionada se guardará total confidencialidad, por lo que solicitamos la mayor honestidad y seguridad posible en cada respuesta.</p>										
Datos Informativos										
	Género	Edad	Estado Civil	Tiempo de servicio	Instrucción	Tabla referencial				
	Masculino <input type="checkbox"/>	18 a 30 <input type="checkbox"/>	Soltero <input type="checkbox"/>	Menos de un año <input type="checkbox"/>	3er Nivel <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> 5				
	Femenino <input type="checkbox"/>	31 a 40 <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	1 a 2 años <input type="checkbox"/>	4to Nivel <input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> 4				
		41 a 50 <input type="checkbox"/>	Divorciado <input type="checkbox"/>	Más de dos años <input type="checkbox"/>	Doctorado <input type="checkbox"/>	Ni en acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> 3				
		51 a 60 <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>		Egresado <input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> 2				
		Más de 60 <input type="checkbox"/>			Otro <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> 1				
N°	Afirmación					5	4	3	2	1
1	Mi Jefe/a conoce con claridad hacia dónde vamos y cómo llegar allá									
2	Recibo retroalimentación clara por parte de mi jefe/a acerca del trabajo realizado									
3	En mi lugar de trabajo siempre puedo contar con la ayuda de mis compañeros									
4	El liderazgo de mi jefe/a es claro y definido									
5	Todos los miembros de mi equipo de trabajo perseguimos el mismo fin									
6	La gestión de la Gerencia permite el cumplimiento efectivo de metas									
7	El ambiente de confianza formentado por mi jefe/a permite formular toda clase de preguntas y recibir una respuesta adecuada a cada una de ellas.									
8	Estoy orgulloso del resultado del trabajo de mi equipo									
9	Existen las condiciones ergonómicas debidas y necesarias para evitar accidentes y riesgos del trabajo									
10	El Gerente del área goza de la lealtad por parte de mis compañeros									
11	En mi departamento o área existe el interés en la prevención de problemas de orden psicológico y el moobing o acoso laboral									
12	Me agrada trabajar aquí									
13	El reconocimiento que recibo por mi trabajo me motiva a innovar y ser mejor									
14	Mi jefe/a es una persona honesta y ética									
15	Mi jefe/a evita el favoritismo									
16	Siento que en mi departamento o área todos estamos comprometidos a trabajar como equipo y podemos conseguir resultados eficaces									
17	Los objetivos y estrategias de la empresa son claros y están al alcance de todos									
18	Los ascensos y promociones devienen de criterios estrictamente laborales y no por favoritismos									
19	Mi jefe/a esta siempre dispuesto a escuchar y dialogar con sus colaboradores									
20	Mi remuneración está acorde con la complejidad del trabajo y el nivel de responsabilidad									
21	En la Gerencia se promueve la inclusion y aceptación de todos lo tuncionarios sin distinción de género, raza, edad,condición socioeconómica, religión, partido político, etc.									
22	Mi remuneración está acorde a mi preparación profesional y experiencia									
23	Mi contribución en esta institución es importante									
24	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de mi Organización									
25	Cuando las personas cambian de función o de área se les hace sentir rápidamente "en casa"									
26	Me siento orgulloso de trabajo que desempeño									
27	En este lugar de trabajo las personas cuidan unas de otras									
28	En la Dirección, mis sugerencias y aportes son tomados en cuenta en la toma de decisiones									
29	En la Organización se provee de capacitación, formación y entrenamiento a sus colaboradores.									
30	En esta Organización puedo comportarme de forma genuina y natural.									
31	Mi jefe/a delega de manera adecuada y con sustento técnico las actividades de los colaboradores para el cumplimiento de las metas									
32	En esta Organización existe el derecho a la réplica y la garantía de ser tratado justamente cuando soy imputado por alguna observancia o falta grave.									
33	La forma en la que mi jefe/a coordina el trabajo de sus colaboradores es efectiva									
34	Conozco claramente cuál es la mision y visión de la empresa									
35	El servicio que brindamos a la sociedad es gratificante.									
36	En la Gerencia se considera, se valora y respeta la vida personal de los empleados (accesos a permisos ocasionales, consideraciones ante circunstancias personales, etc.)									
37	Es grato para mi acudir a trabajar en esta Organización									
38	El estilo de Liderazgo de Gerencia de Operaciones contribuye a la generación de un buen ambiente laboral.									
39	La Infraestructura de la Organización, contribuye a generar un ambiente de trabajo adecuado.									
40	En la Gerencia General se explica de de manera clara los objetivos y las metas de cada departamento o área.									
41	Mi lugar de trabajo es acogedor.									
42	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido.									
43	El interés de esta institución se enfoca en el bienestar del ser humano.									
44	Siento orgullo de mi equipo de trabajo.									
45	En la Gerencia de cada departamento o área se involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o ambiente de trabajo.									
46	En esta Organización nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal.									
47	Tengo confianza que en mi departamento o área , todo lo que se promete se cumple.									
48	Todas las personas reciben un buen trato independiente de su posición jerárquica.									
49	Siempre digo con orgullo que trabajo en esta empresa.									
50	Los colaboradores de esta organización evitan el chisme y las intrigas como medio de comunicación									
51	Pienso que en este trabajo puedo crecer profesionalmente y autorealizarme									
52	En la organización se desarrollan actividades que fomentan el sentido de grupo e integración .									
53	Mi jefe/a es una persona confiable.									
54	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente, la Gerencia siempre se reconoce mi aporte.									

Anexo 2. Cuestionario

Cuestionario Clima laboral	
Instrucciones	
<p>A continuación, encontrará afirmaciones relacionadas con el nivel de satisfacción que usted tiene dentro de su área de trabajo. Lea detenidamente y marque la respuesta que refleje su opinión, Agradecemos contestar cada afirmación con la mayor honestidad y sinceridad posible. La información proporcionada se manejará con total confidencialidad.</p>	
Preguntas	
1.- En general, ¿qué tan motivado(a) te sientes de trabajar en la empresa de servicios médicos Ambulatorios?	
Extremadamente motivado(a)	<input type="checkbox"/>
Muy motivado(a)	<input type="checkbox"/>
Moderadamente motivado(a)	<input type="checkbox"/>
Poco motivado(a)	<input type="checkbox"/>
Nada motivado(a)	<input type="checkbox"/>
2.- Estoy satisfecho(a) con mi remuneración en general	
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
3.- Mi remuneración es acorde al mercado local	
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
4.- Hay una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de la empresa de servicios médicos Ambulatorios?	
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

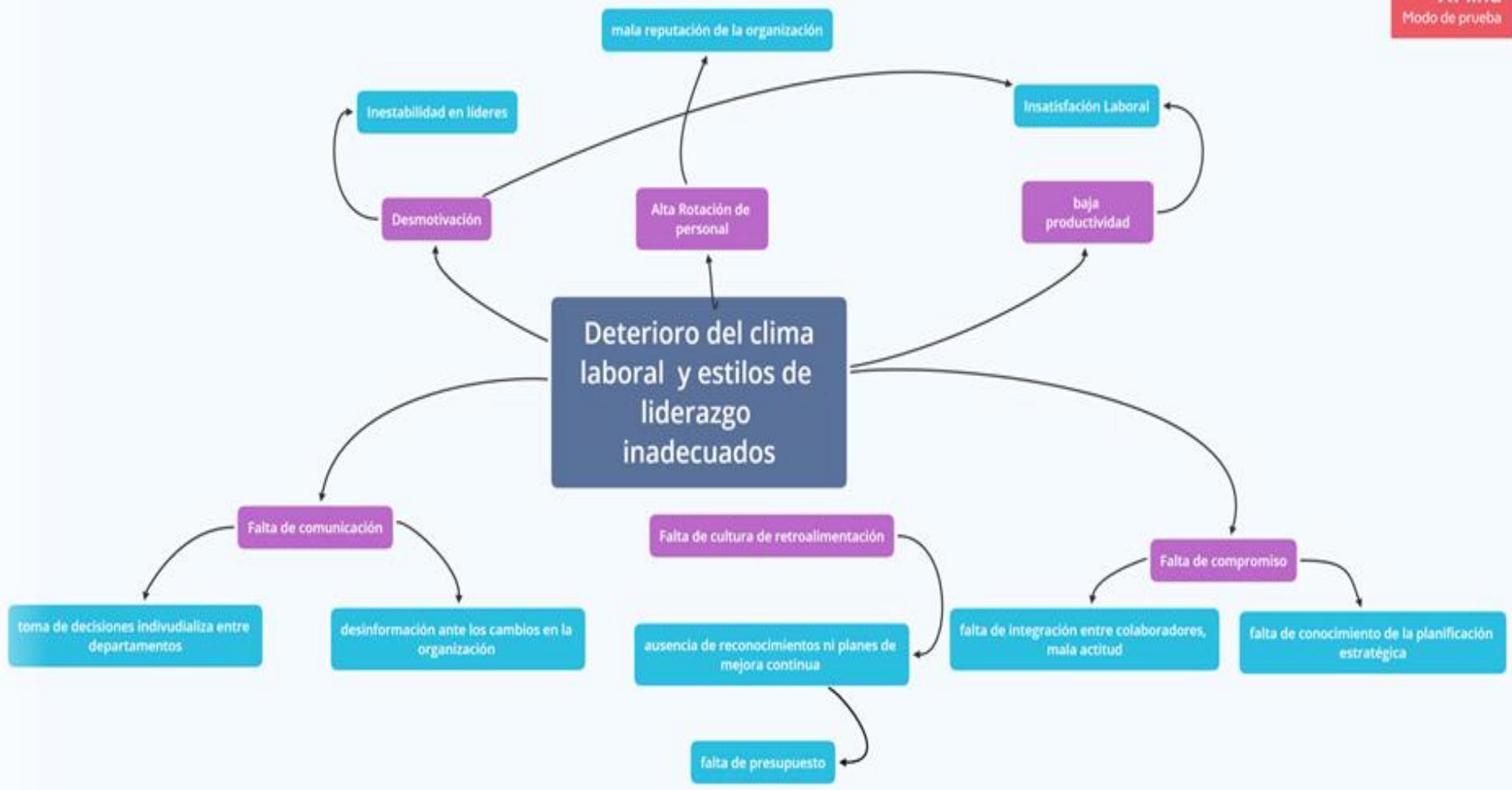
5.- Estoy satisfecho(a) con la forma en la empresa de servicios médicos Ambulatorios invierte en mi capacitación y educación.	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	
6.- Tengo una buena relación laboral con mi jefe Inmediato	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	
Gracias por su tiempo y colaboración en este proceso	

Anexo 3. Análisis de involucrados

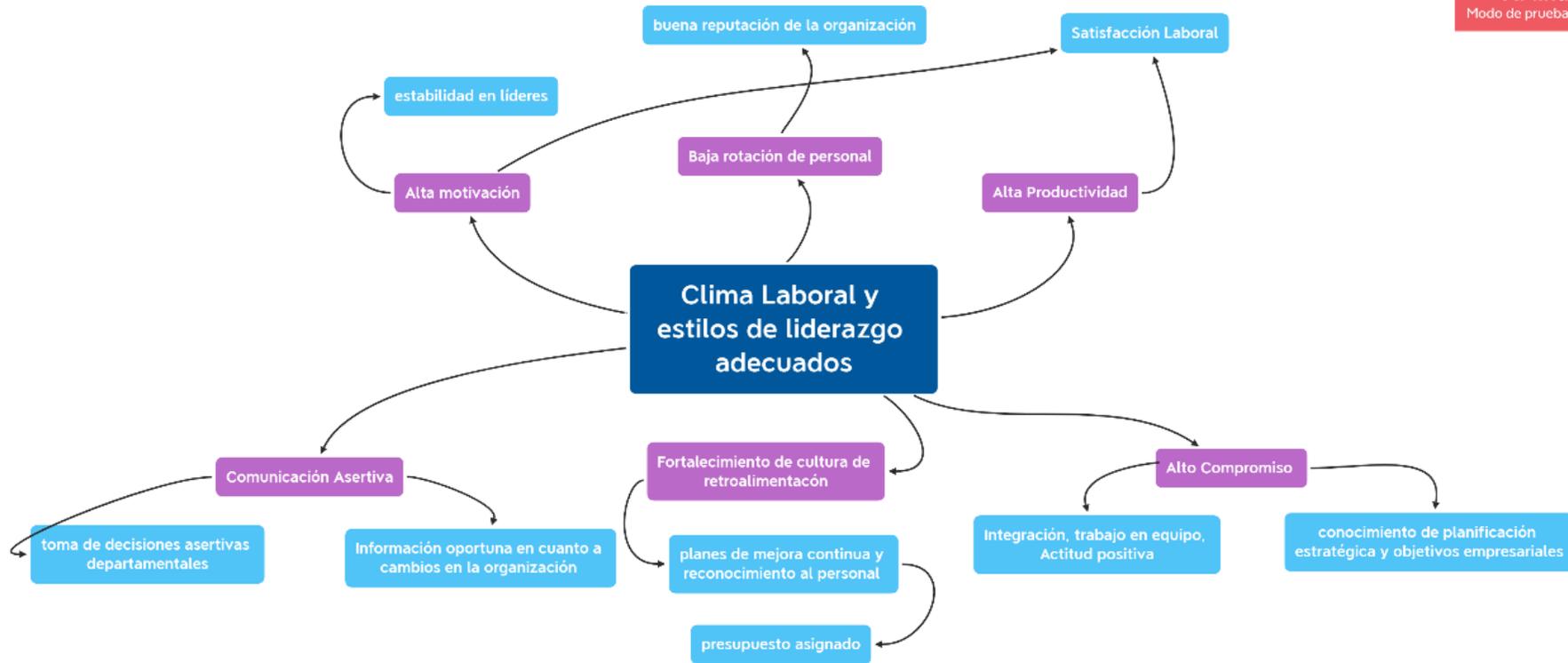
Grupos involucrados	Intereses respecto al proyecto	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Conflictos potenciales
<p>Líderes Departamentales Área de Talento Humano</p>	<p>Velar por el bienestar de los colaboradores 1 Conocer como índice los estilos de liderazgo en el clima laboral Satisfacción laboral</p>	<p>Falta de comunicación Falta de compromiso Mala Actitud Baja productividad Falta de apoyo Alta rotación</p>	<p>1. Reglamento Interno de Seguridad y Salud laboral de la empresa de servicios médicos, Art. 1 Disposiciones Reglamentarias: Todos los trabajadores tienen derecho a: 1) Desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar. 2. Presupuesto de autogestión para aplicar encuestas, test y analizar resultados</p>	<p>Falta de apoyo de los colaboradores Desinterés de líderes</p>
<p>Colaboradores de organización Toda la organización</p>	<p>Mantener un buen clima laboral Determinar estilos de liderazgo eficaz Satisfacción Laboral</p>	<p>Informalidad, desinformación, falta de comunicación. Desmotivación Insatisfacción laboral Inestabilidad de líderes Falta de cultura de retroalimentación</p>	<p>Reglamento Interno de Seguridad y Salud laboral de la empresa de servicios médicos, Art. 1 Disposiciones Reglamentarias: Todos los trabajadores tienen derecho a: 1) Desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar.</p>	<p>Percepciones negativas con respecto al resultado del proyecto</p>

<p>Universidad Politécnica Salesiana</p>	<p>Aplicar conocimientos teóricos en las prácticas preprofesionales.</p>	<p>Falta de Interés por parte de la empresa donde se realiza las prácticas. Falta de apoyo de la empresa.</p>		<p>Conflicto de intereses, por parte de la practicante al momento de realizar sus actividades, priorizando el trabajo de universidad ante el proyecto en la empresa.</p>

Anexo 4. Análisis de problemas



Anexo 5. Análisis de objetivos



Anexo 6. Matriz de marco lógico

<p>Objetivo global</p> <p>Mantener relaciones laborales saludables entre los colaboradores y líderes de la empresa de servicios ambulatorios en el año 2021.</p>	<p>Indicadores</p> <p>Al menos el 1% de los colaboradores percibe que las relaciones laborales son saludables.</p>	<p>Medios de verificación</p> <p>Entrevistas a colaboradores</p>	<p>Supuestos/Factores externos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Predisposición de los colaboradores
<p>Objetivo específico</p> <p>Analizar la influencia de los estilos de liderazgos sobre el clima laboral en una empresa de servicios médicos ambulatorios, a través de un enfoque mixto, en el año 2021.</p>	<p>Se analizarán al menos 5 de 8 estilos de liderazgo y el clima laboral al 100% del personal.</p>	<p>Informe de la influencia de los estilos de liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento sobre definición de liderazgo • expectativas de las personas
<p>Resultados/componente/objetivo específico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los estilos de liderazgo mediante Test Grid Gerencial. 2. Evaluar el Clima Laboral en el que se desenvuelven los colaboradores. 3. Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima laboral mediante análisis por medio de tablas dinámicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se determinan al menos 4 estilos de liderazgo. 2. Evaluar al 100% del personal. 3. Se identifica al menos 2 relaciones (positivas o negativas) entre estilos de liderazgo y clima laboral. 	<p>Informe sobre estilos de liderazgo</p> <p>Evaluaciones realizadas</p> <p>Informe sobre relación entre liderazgo y clima laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Daño en computador, perder información • Actitud de los colaboradores

<p>Actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar encuesta de Clima Laboral 2. Aplicar encuesta 3. Procesar datos 4. Evaluar mediante diferentes test los estilos de liderazgo 5. Diseñar tablas dinámicas para analizar los resultados obtenidos para definir la influencia de los estilos de liderazgo en el clima laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar encuesta 100% 2. Número de encuestas realizadas/N° total programadas*100 3. Procesar datos al 100% 4. Número de test realizados/ N° total programados*100 5. Presentación de tablas dinámicas al 100% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuestas 2. Formato de encuesta 3. Test 4. Tablas dinámicas 	<p>Cortes de energía, Internet</p>
---	--	--	------------------------------------

Anexo 7. Cronograma

Anexo 5. Cronograma de Proyecto												
Mes	jul-21			ago-21			sep-21			Responsables		
Actividades												
Componente 1: Determinar los estilos de liderazgo que presentan las supervisiones, jefaturas y gerencias.												área de Talento Humano
1. Realizar evaluación mediante Test Grid Gerencial a Líderes												área de Talento Humano
1.1 Analizar resultados obtenidos mediante tablas dinámicas para definir la influencia de los estilos de liderazgo en el clima laboral												área de Talento Humano
Componente 2: Evaluar el Clima Laboral en el que se desenvuelven los colaboradores.												área de Talento Humano
2. Realizar cuestionario para medición de clima laboral												área de Talento Humano
2.1 Medir clima laboral												área de Talento Humano
2.2 Procesar información de clima laboral y Test Grid gerencial												área de Talento Humano
Componente 3: Identificar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima laboral												área de Talento Humano
3. Diseñar tablas dinámicas para analizar los resultados obtenidos para definir la influencia de los estilos de liderazgo en el clima laboral												Jefe de Talento Humano

Anexo 8. Presupuesto

Presupuesto							
Componentes/Rubros	Externas		Interna			Total	
	Crédito	Cooperación	Crédito	Fiscales	R.Propios		A. Comunidad
Componente 1: Determinar los estilos de liderazgo que presentan las supervisiones, jefaturas y gerencias. Para llevar a cabo las actividades es necesario la compra de computador e internet.							0
1. Realizar evaluación mediante Test Grid Gerencial a Líderes					83,33		83,33
1.1 Analizar resultados obtenidos mediante tablas dinámicas para definir la influencia de los estilos de liderazgo en el clima laboral					93,33		93,33
Componente 2: Evaluar el Clima Laboral en el que se desenvuelven los colaboradores.							0,00
2. Realizar cuestionario para medición de clima laboral					83,33		83,33
2.1 Medir clima laboral					366,67		366,67
2.2 Procesar información de clima laboral y Test Grid gerencial					146,67		146,67
Componente 3: Identificar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima laboral							0,00
3. Diseñar tablas dinámicas para analizar los resultados obtenidos para definir la influencia de los estilos de liderazgo en el clima laboral					140,00		140,00
TOTAL							\$1.863,33

Anexo 9. Informe de ejecución del proyecto

PLANIFICADO		EJECUTADO		%
RESULTADO	INDICADORES	RESULTADO PARCIAL	INDICADORES	
1. Determinar los estilos de liderazgo mediante diferentes test.	1. Se determinan al menos 4 estilos de liderazgo.	1. Determinar los estilos de liderazgo mediante diferentes test.	1. Se determinan al menos 4 estilos de liderazgo.	100
2. Evaluar el Clima Laboral en el que se desenvuelven los colaboradores.	2. Evaluar al 100% del personal.	2. Evaluar el Clima Laboral en el que se desenvuelven los colaboradores.	2. Evaluar al 100% del personal.	100
3. Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima laboral mediante análisis por medio de tablas dinámicas	3. Se identifica al menos 2 relaciones (positivas o negativas) entre estilos de liderazgo y clima laboral.	3. Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima laboral mediante análisis por medio de tablas dinámicas	3. Se identifica al menos 2 relaciones (positivas o negativas) entre estilos de liderazgo y clima laboral.	100
LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS: En limitaciones se identificó la disponibilidad de los colaboradores ya que, al ser empresa de salud fue complicado coordinar el tiempo de todos para cumplir con las actividades del proyecto; no hubo ninguna desviación ni medidas correctivas.				

Anexo 10. Avance en la consecución del proyecto

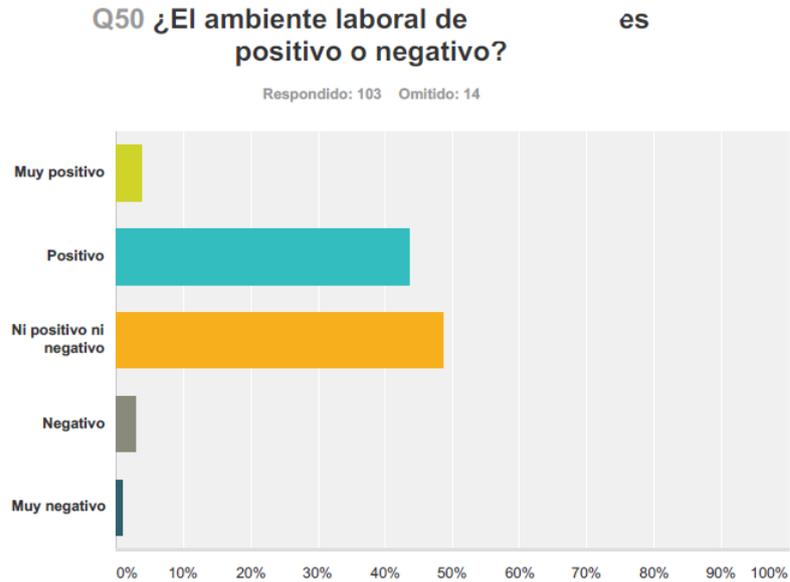
PLANIFICACION		EJECUCION		%
ACTIVIDAD	PRODUCTO	ACTIVIDADES REALIZADAS	PRODUCTOS LOGRADOS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar encuesta de Clima Laboral. 2. Aplicar encuesta. 3. Procesar datos. 4. Evaluar mediante diferentes test los estilos de liderazgo. 5. Diseñar tablas dinámicas para analizar los resultados obtenidos para definir la influencia de los estilos de liderazgo en el clima laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuestas 2. Formato de encuesta 3. Base Excel de encuestas realizadas 4. Test Grid Gerencial 5. Tablas dinámicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar encuesta de Clima Laboral 2. Aplicar encuesta 3. Procesar datos 4. Evaluar mediante diferentes test los estilos de liderazgo 5. Diseñar tablas dinámicas para analizar los resultados obtenidos para definir la influencia de los estilos de liderazgo en el clima laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuestas 2. Formato de encuesta 3. Base Excel de encuestas realizadas 4. Test Grid Gerencial 5. Tablas dinámicas 	100
<p>LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS: En limitaciones se identificó la disponibilidad de los colaboradores ya que, al ser empresa de salud fue complicado coordinar el tiempo de todos para cumplir con las actividades del proyecto; no hubo desviaciones ni medidas correctivas.</p>				

Anexo 11. Matriz de monitoreo

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Metas intermedias	Medios de verificación	Línea base	Método de recopilación de la información	Frecuencia de recopilación	Responsable de recopilación y análisis de la información	Fecha de presentación del informe
Determinar los estilos de liderazgo mediante diferentes test.	Se determinan al menos 4 estilos de liderazgo.	Aplicar test a líderes en un mes.	Informe sobre estilos de liderazgo	Percepción de colaboradores respecto a liderazgo deficiente	Test	Anual	Área de Talento Humano	Septiembre 2021
Evaluar el Clima Laboral en el que se desenvuelven los colaboradores.	Evaluar al 100% del personal.	Aplicar encuestas de clima laboral a todo el personal en un mes.	Evaluaciones realizadas	Percepción de colaboradores respecto al clima laboral	Encuestas	Anual	Área de Talento Humano	Septiembre 2021
Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima laboral mediante análisis por medio de tablas dinámicas.	Se identifica al menos 2 relaciones (positivas o negativas) entre estilos de liderazgo y clima laboral.	Realizar análisis sobre relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en un mes.	Informe sobre relación entre liderazgo y clima laboral	Deterioro de clima laboral y estilos de liderazgo inadecuados	Tabla dinámica Excel	Anual	Área de Talento Humano	Septiembre 2021

Anexo 12. Resultados históricos clima laboral 2017

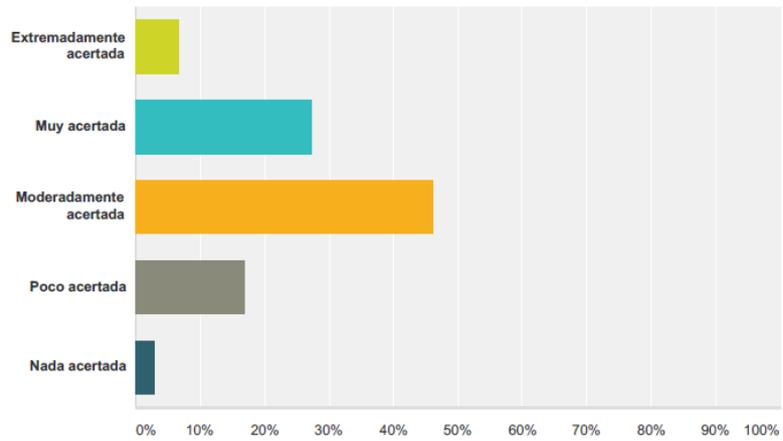
Se Anexa un apartado de los resultados obtenidos, por cuestiones de confidencialidad de la empresa, no se adjunta documento completo.



Opciones de respuesta	Respuestas
Muy positivo	3,88% 4
Positivo	43,69% 45
Ni positivo ni negativo	48,54% 50
Negativo	2,91% 3
Muy negativo	0,97% 1
Total	103

Q41 En general, ¿qué tan acertada es la retroalimentación ofrecida por tu jefe?

Respondido: 106 Omitido: 11



Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente acertada	6,60% 7
Muy acertada	27,36% 29
Moderadamente acertada	46,23% 49
Poco acertada	16,98% 18
Nada acertada	2,83% 3
Total	106

Anexo 13. Test grid gerencial

TEST DE GRID GERENCIAL

Instrucciones: A continuación, encontrará 35 interrogantes relacionadas con las acciones que una persona realiza en función al liderazgo de un equipo de trabajo. Léalas atentamente y marque dibujando un círculo alrededor de la letra que usted actuaría en cada una de las situaciones que se indican.

Agradeceremos contestar cada afirmación con la mayor honestidad y sinceridad posible. La información proporcionada se manejará con total confidencialidad.

Conteste a cada una de ellas de acuerdo con la manera que usted actuaría si fuera o es dirigente de un grupo o de la organización a la que pertenece.

La estructura de las cinco opciones es la siguiente:

S: Siempre
F: Frecuentemente
O: Ocasionalmente
R: Rara Vez
N: Nunca

INTERROGANTES	EQUIVALENCIA				
1. ¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?	S	F	O	R	N
2. ¿Auspiciaría el que se trabaje horas extras?	S	F	O	R	N
3. ¿Daría a los miembros de su equipo total libertad en su trabajo?	S	F	O	R	N
4. ¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?	S	F	O	R	N
5. ¿Permitiría que sus colaboradores usen su propio criterio para resolver problemas?	S	F	O	R	N
6. ¿Insistiría en que su grupo aventaje a los demás que compiten con él?	S	F	O	R	N
7. ¿Hablaría en representación del grupo?	S	F	O	R	N
8. ¿Presionaría a sus colaboradores para lograr un trabajo más eficiente?	S	F	O	R	N
9. ¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?	S	F	O	R	N
10. ¿Dejaría que sus colaboradores hagan su trabajo de acuerdo con lo que ellos creen que es la mejor manera?	S	F	O	R	N
11. ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?	S	F	O	R	N
12. ¿Podría tolerar demora o indecisión?	S	F	O	R	N

13. ¿Habría por el grupo delante de su jefe inmediato?	S	F	O	R	N
14. ¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?	S	F	O	R	N
15. ¿Dejaría que el personal a su cargo trabaje por su cuenta?	S	F	O	R	N
16. ¿Arreglaría los conflictos que se pueden presentar en el grupo?	S	F	O	R	N
17. ¿Le ahogarían los detalles?	S	F	O	R	N
18. ¿Representaría al grupo en reuniones con personas de fuera?	S	F	O	R	N
19. ¿Le desagradaría que sus colaboradores actúen libremente?	S	F	O	R	N
20. ¿Decidiría que es lo que debe hacerse y como debe hacerse?	S	F	O	R	N
21. ¿Presionaría a sus colaboradores para una mayor producción?	S	F	O	R	N
22. ¿Delegaría a algunos de sus colaboradores la autoridad que usted debería mantener?	S	F	O	R	N
23. Con relación a la pregunta anterior ¿Cree que las cosas generalmente saldrían como las esperaba?	S	F	O	R	N
24. ¿Permitiría en alto grado la iniciativa del grupo?	S	F	O	R	N
25. ¿Designaría a miembros del grupo para tareas específicas?	S	F	O	R	N
26. ¿Estaría dispuesto a hacer cambios?	S	F	O	R	N
27. ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?	S	F	O	R	N
28. ¿Confiaría en que los miembros de su grupo usen buen criterio?	S	F	O	R	N
29. ¿Programaría el trabajo que debe hacerse?	S	F	O	R	N
30. ¿Se negaría a explicar sus actuaciones?	S	F	O	R	N
31. ¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?	S	F	O	R	N
32. ¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?	S	F	O	R	N
33. ¿Presionaría para que el grupo supere su récord (resultados o evaluaciones) anterior (es)?	S	F	O	R	N
34. ¿Actuaría sin consultar al grupo?	S	F	O	R	N
35. ¿Pediría que los miembros del grupo sigan las reglas y regulaciones establecidas?	S	F	O	R	N

MUCHAS GRACIAS