

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“Análisis de los Estilos de Liderazgo y su impacto en el clima
organizacional de la
Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador”**

CISNEROS MORENO MYRIAM GUADALUPE

PAREDES MARTÍNEZ WALTER VINICIO

ING. RAQUEL CHICAIZA

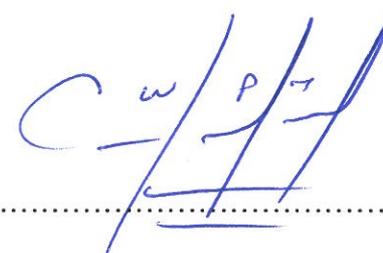
OCTUBRE 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DE
TRABAJO DE GRADO**

Nosotros Myriam Guadalupe Cisneros Moreno y Walter Vinicio Paredes Martínez, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.


.....
Myriam Guadalupe Cisneros Moreno
C.C.: 171599083-2


.....
Walter Vinicio Paredes Martínez
C.C.: 171005563-1

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi esposa ALEXANDRA quien fue mi apoyo incondicional en la culminación de este objetivo, aportando con su paciencia, sacrificio, consejos y amor al logro de esta meta, a mis hijos ISRAEL Y MELANI que me dieron la motivación, energía, fortaleza para continuar con esta misión académica y por quienes lucharé toda mi vida, a mis PADRES, por su amor, confianza y ejemplo de principios y valores.

WALTER

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado la fortaleza necesaria para haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional; por ello con toda humildad que de mi corazón puede emanar, dedico mi trabajo de investigación a Dios.

A mi padre que desde que ya no está junto a nosotros nos guía y cuida desde el cielo. Y sé que si estuviera presente se sentiría orgulloso de que he finalizado una etapa más de mi vida; gracias a su dedicación y sabios consejos que nos heredó.

A mi hija por ser el pilar más importante en mi vida quien día a día me inspira el valor de superación. A mi madre ejemplar que me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada a través de sus sabios consejos a mis hermanos, sobrinos y cuñada por demostrarme siempre su apoyo incondicional.

Al padre de mi hija por siempre estar junto a nosotras a pesar de toda adversidad.

A Walter que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino. Y a la Ing. Raquel Chicaiza, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que nos transmitió en el desarrollo de la investigación.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de esta investigación.

MYRIAM

INDICE

	<u>Págs.</u>
RESUMEN	1
SUMMARY	2
INTRODUCCIÓN	3-7
CAPÍTULO I	
1.- ANÁLISIS DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO Y SU CLIMA ORGANIZACIONAL	8-58
1.1 Teorías de Liderazgo	8-42
1.1.1 Qué es el liderazgo	8-9
1.1.2 Características del líder	9-10
1.1.2.1 Ingredientes básicos del liderazgo	10-11
1.1.2.2 Los siete hábitos de la gente altamente efectiva	10-11
1.1.2.3 Atributos del liderazgo	11-12
1.1.3 Clasificación estilos de liderazgo	12-14
1.1.4 Descripción de estrategias de liderazgo	14-16
1.1.4.1 Estrategia de liderazgo carismático	14-15
1.1.4.2 Estrategia de liderazgo transformacional	16
1.1.5 Evolución de las teorías del liderazgo	16- 41
1.1.5.1 Teoría de los rasgos de personalidad del liderazgo	17-19
1.1.5.2 Teoría del comportamiento y motivación del liderazgo	19
1.1.5.2.1 Modelo de la Universidad de Michigan	19
1.1.5.2.2 Modelo de la Universidad de Ohio	20-21
1.1.5.2.3 Matriz Gerencial, Rejilla Administrativa o Grid Empresarial	20-23
1.1.5.3 Situacional o de las contingencias del liderazgo	24
1.1.5.3.1 El Modelo de Fiedler	25-28
1.1.5.3.2 Teoría de los recursos cognitivos: Modelo de contingencia de Fiedler actualizado	28-29
1.1.5.3.3 Teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard	30-33

1.1.5.3.4	Teoría del intercambio líder – miembro (ILM)	33-35
1.1.5.3.5	Teoría trayectoria – meta	36-38
1.1.5.3.6	Teoría de la participación del líder	38-39
1.1.5.3.7	Teoría del liderazgo Visionario	39-41
1.1.6	Contraste de las teorías de liderazgo	41-42
1.2	El clima organizacional	42-55
1.2.1	Conceptos del clima organizacional	42-45
1.2.2	Importancia del clima organizacional	45
1.2.3	Características del clima organizacional	45-46
1.2.4	Dimensiones del clima organizacional	46-51
1.2.5	Tipos de clima organizacional	51-53
1.2.6	Cultura Organizacional	53-55
1.3	Enfoque teórico de la tesis	55-58
1.3.1	Enfoque teórico sobre estilo de liderazgo	57
1.3.2	Enfoque teórico sobre el clima organizacional	57-58

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA IDENTIFICAR LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA DE PETRÓLEOS EN ECUADOR

59-82

2.1	Antecedentes de la Empresa Pública de petróleo en el Ecuador	59-70
2.1.1	Origen de la Empresa Pública de Petróleo en el Ecuador	59-62
2.1.2	Situación actual de la Empresa Pública de Petróleo en el Ecuador	62-63
2.1.3	Empresa Pública de Hidrocarburos EP Petroecuador	63-66
2.1.4	Empresa Pública de Petroamazonas EP	67-70
2.2	Análisis del estilo de liderazgo en la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador	70-71
2.3	Marco metodológico	71-74
2.3.1	Diseño de la investigación	71-72
2.3.2	Nivel de la investigación	72-74
2.3.2.1	Investigación descriptiva	72-73

2.3.2.2	Investigación explicativa	73
2.3.2.3	Investigación correlacional	73
2.3.3	Modalidad de investigación	73-74
2.3.3.1	Bibliográfico – Documental	73-74
2.3.3.2	Investigación de campo	74
2.4	Población y Muestra	74-80
2.4.1	Población	74-75
2.4.2	Muestra	75-78
2.4.3	Tamaño de muestra	78-79
2.4.3.1	Cálculo del número de encuestas	79-80
2.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	80-82
2.5.1	Técnica	80-81
2.5.1.1	Técnica de la entrevista: Estilos de liderazgo	81
2.5.1.2	Técnica de la encuesta: Clima organizacional	81
2.6	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	82

CAPÍTULO III

3. PLANTEAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS PARA DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA DE PETRÓLEOS EN ECUADOR

83-111

3.1	Presentación cuadro de resultados	83-106
3.1.1	Cuadros de resultados y análisis de las encuestas aplicadas a los subordinados de PETROAMAZONAS E.P.	83-106
3.2	Planteamiento, análisis e interpretación de entrevistas	
3.2.1	Planteamiento de la entrevista	106
3.2.2	Análisis de la entrevista	106
3.2.2.1	Análisis de respuestas primer grupo de enfoque	107-108
3.2.2.2	Análisis de respuestas segundo grupo de enfoque	108-109
3.2.3	Interpretación de la entrevista	110-111

CAPÍTULO IV

4.1 Conclusiones	112-115
4.2 Recomendaciones	116-117

BIBLIOGRAFÍA

ENTREVISTADOS

ANEXOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<u>Págs.</u>
Gráfico No. 1: Cuatro modelos de la Universidad de Ohio	20
Gráfico No. 2: Rejilla Administrativa	23
Gráfico No. 3: Modelo de Fiedler	28
Gráfico No. 4: Modelo situacional de Hersey y Blanchard	32
Gráfico No. 5: Relación de intercambio líder-miembro	33
Gráfico No. 6: Enfoque del camino-meta	38
Gráfico No. 7: Esquema de clima organizacional	43
Gráfico No. 8: Número de subordinados encuestados	84
Gráfico No. 9: No. de años que laboran en Petroamazonas EP, Zona Norte	85
Gráfico No. 10: Dimensión estructura	86
Gráfico No. 11: Dimensión estructura	87
Gráfico No. 12: Dimensión estructura	88
Gráfico No. 13: Dimensión estándares	89
Gráfico No. 14: Dimensión estándares	90
Gráfico No. 15: Dimensión estándares	91
Gráfico No. 16: Dimensión responsabilidad	92
Gráfico No. 17: Dimensión responsabilidad	92
Gráfico No. 18: Dimensión responsabilidad	94
Gráfico No. 19: Dimensión flexibilidad	95
Gráfico No. 20: Dimensión flexibilidad	96
Gráfico No. 21: Dimensión flexibilidad	97

Gráfico No. 22: Dimensión reconocimiento	98
Gráfico No. 23: Dimensión reconocimiento	99
Gráfico No. 24: Dimensión reconocimiento	100
Gráfico No. 25: Dimensión compromiso	101
Gráfico No. 26: Dimensión compromiso	102
Gráfico No. 27: Dimensión compromiso	103
Gráfico No. 28: Dimensión compromiso	104
Gráfico No. 29: Dimensión compromiso	105

ÍNDICE DE TABLAS

	<u>Págs.</u>
Tabla No. 1: Tres estilos de liderazgo	13
Tabla No. 2: Modelo de cinco factores de la personalidad	18
Tabla No. 3: Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer	49
Tabla No. 4: Comparativo entre clima laboral y cultura organizacional	55
Tabla No. 5: Organigrama estructural de EP Petroecuador	66
Tabla No. 6: Organigrama estructural Petroamazonas EP	69
Tabla No. 7: Distribución de la muestra	75
Tabla No. 8: Estructura organizacional de operaciones de Petroamazonas EP	76
Tabla No. 9: Distribución de la Muestra para Subordinados	78
Tabla No. 10: Cargos que laboran en Petroamazonas EP, Zona Norte	84
Tabla No. 11: No. de personas que laboran en Petroamazonas EP	85
Tabla No. 12: Dimensión estructura	86
Tabla No. 13: Dimensión estructura	87
Tabla No. 14: Dimensión estructura	88
Tabla No. 15: Dimensión estándares	89
Tabla No. 16: Dimensión estándares	90
Tabla No. 17: Dimensión estándares	91
Tabla No. 18: Dimensión responsabilidad	92
Tabla No. 19: Dimensión responsabilidad	93
Tabla No. 20: Dimensión responsabilidad	94
Tabla No. 21: Dimensión flexibilidad	95
Tabla No. 22: Dimensión flexibilidad	96

Tabla No. 23: Dimensión flexibilidad	97
Tabla No. 24: Dimensión reconocimiento	98
Tabla No. 25: Dimensión reconocimiento	99
Tabla No. 26: Dimensión reconocimiento	100
Tabla No. 27: Dimensión compromiso	101
Tabla No. 28: Dimensión compromiso	102
Tabla No. 29: Dimensión compromiso	103
Tabla No. 30: Dimensión compromiso	104
Tabla No. 31: Dimensión compromiso	105

SIGLAS

PEC	EP Petroecuador
PAM	Petroamazonas EP

RESUMEN

En un mundo globalizado es un elemento fundamental el liderazgo como una herramienta de gestión para maximizar la productividad. El mercado empresarial exige creatividad y competitividad para tener una actividad sostenida de su negocio, por ello es una tarea muy importante evaluar el estilo de liderazgo que se imparte en las instituciones públicas y privadas de nuestro país y el impacto que este causa en su clima organizacional, más aún en el sector hidrocarburífero del Ecuador, el cual proporciona ingresos significativos al Presupuesto Nacional del Estado.

Por ello el propósito de la investigación fue determinar el estilo de liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador.

Se tomaron como referentes las diversas teorías de liderazgo y clima organizacional de varios autores, se obtuvo la información de la variable independiente (Estilo de Liderazgo) mediante la técnica de entrevista a expertos del sector, aplicando el modelo de la Universidad de Michigan.

Mientras que la información de la variable dependiente (Clima Organizacional) se obtuvo a través de la técnica de la encuesta, destinada a los subordinados de la Empresa Petroamazonas EP Zona Norte, empleando un cuestionario de las 6 dimensiones de Litwin y Stringer.

Los datos recolectados se analizaron e interpretaron, utilizando técnicas lógicas y estadísticas para obtener resultados que son inferidos en las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

Palabras claves: Liderazgo, Clima Organizacional, Rejilla Administrativa, Dimensiones

SUMMARY

In a globalized world is a fundamental leadership as a management tool to maximize productivity. The business market requires creativity and competitiveness to have a sustained activity of your business, so it is a very important task to evaluate the leadership style that is taught in public and private enterprises in our country, and even more in the hydrocarbon sector of Ecuador which provides significant revenue to the national budget of the State.

Therefore, the purpose of the research was to determine the leadership style and its impact on organizational climate Petroleum Public Company in Ecuador.

Were taken as reference the various theories of leadership and organizational climate of several authors, we obtained the information of the independent variable (leadership style) by the technique of interviewing industry experts, applying the model of the University of Michigan.

While details of the dependent variable (organizational climate) was achieved through technical survey, designed to subordinate Petroamazonas EP Company Northern Zone, using a questionnaire of the 6 dimensions of Litwin and Stringer.

The data collected were analyzed and interpreted, using logical and statistical techniques to obtain results that are inferred in the conclusions and recommendations of this study.

Words Keys: Lead, Work Environment, Grid Administration, Dimension

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión del recurso humano, es de vital importancia por el manejo de las actitudes, actuaciones de las personas y su labor funcional que tiene en las instituciones. Para poder alcanzar el éxito competitivo por medio de los recursos humanos, es preciso introducir un cambio fundamental en la forma en que el gerente concibe a su recurso humano. Por ello trabajar a través de la persona y considerar a éste como un socio y no como un costo que es preciso minimizar o evitar.

Un factor clave para el desarrollo institucional, es contar con un líder capaz de conducir a sus seguidores al logro de los objetivos individuales y organizacionales. Por tal motivo, es necesario líderes con base en sus conocimientos y capacidades que generen nuevas alternativas para un entorno adecuado aprovechando en cualquier circunstancia el potencial de su personal. El líder eficaz no usa ningún estilo único, ajusta su estilo a la situación. Si bien no se menciona de manera explícita en ninguna de las teorías, ciertamente la cultura nacional es un factor situacional importante para determinar cuál estilo de liderazgo será más eficaz.

El líder para lograr su meta deberá conseguir un clima organizacional participativo (clasificación de Rensis Likert). Se revela que las instituciones con mejor clima laboral son más productivas, innovadoras y rentables según afirma Ana María Gubbins, gerente general de Great Place to Work Institute Perú. Ella explica que cuando las personas están complacidas con lo que hacen, están dispuestas a dar el 100% de su esfuerzo o más, y eso representa un beneficio excepcional para la compañía. La innovación es otro resultado notable, que es fruto del ambiente participativo que implica un clima laboral favorable. Estas ventajas influyen, sin duda en los resultados esperados por la institución.

En consecuencia, resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados esperados, un clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y de bajo desempeño.

Diversos estudios indican que el estilo de liderazgo usado por los administradores afecta el clima organizacional percibido por sus colaboradores y este clima impacta en el desempeño laboral de estos últimos. Sin embargo según investigaciones efectuadas por los autores se ha percibido que en el Ecuador no existe suficiente investigación sobre la relación entre estas variables en especial en la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador.

Por tal motivo, el presente estudio está dirigido a la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, considerando que esta industria constituye uno de los ingresos más importantes del país, aportando significativamente al presupuesto económico del 2012, como afirma el Comercio, (18-enero-2011: Redacción Guayaquil "... los ingresos petroleros aportarán con USD 4 011 millones en el Presupuesto. Un 15,4% dentro de la estructura de los ingresos", formando parte de los sectores estratégicos en el Ecuador.

La Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, tiene como misión la gestión de los recursos naturales no renovables de forma eficiente y sustentable, conforme a la Ley Orgánica de Empresa Pública y la Ley de Hidrocarburos, para lo cual intervendrá en todas las fases de la actividad hidrocarburífera, bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos.

Es importante señalar que la estructura actual de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, según decreto ejecutivo 1351-A, está dividida de acuerdo a sus actividades funcionales:

Petroamazonas EP, estará encargada de los procesos técnicos-administrativos de exploración y producción de petróleo y gas natural en territorio continental y marino.

Mientras que EP Petroecuador, será responsable de los procesos operativos y administrativos de transporte, refinación, comercialización de petróleo, gas natural y derivados.

Se ha visto la necesidad de realizar un estudio minucioso ya que se ha identificado que el directivo o ejecutivo al mando de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador no contempla en su plan de carrera un proceso de formación de líderes, situación que limita el desarrollo personal y profesional de potenciales individuos de la institución, sería importante que los encargados del talento humano consideren dentro de su capacitación herramientas que ayuden a que ciertos individuos cambien costumbres de comportamiento generando ambientes de eficiencia y competitividad.

Cabe recalcar, que por su situación geográfica en la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador existen canales de comunicación inadecuados, ocasionando que las decisiones tomadas por el directivo no lleguen con claridad y en forma oportuna hacia sus subordinados situación que origina diferentes reacciones en su clima organizacional.

Además se puede apreciar que en la empresa Pública de Petróleos EP Petroecuador el Gerente, Subgerente, Superintendente, Procurador, Asesor, etc., durante los últimos 10 años han sido nominados por autoridades externas, inclusive se llegó a tener una administración de la Armada Ecuatoriana desde 2007 hasta 2010. Actualmente la Empresa Estatal Petrolera EP Petroecuador y Petroamazonas EP sufrieron una fusión lo que significa un cambio importante dentro de su estructura y por ende en su clima organizacional. Esta unión constituye que las fases de exploración, perforación y explotación de crudo son absorbidas por Petroamazonas EP, mientras que el transporte y la comercialización seguirán en manos de EP Petroecuador.

Para lo cual, a fin de identificar los tipos de liderazgo que maneja la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador y su clima organizacional, es importante plantearnos la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los Estilos de Liderazgo aplicados al Clima Organizacional en la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador?

Para poder llegar a una respuesta a nuestra interrogante es necesario determinar el siguiente objetivo general

- ✓ Determinar los Estilos de Liderazgo aplicados al Clima Organizacional en la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador.

Cabe señalar que para llegar a cumplir el objetivo anteriormente mencionado la investigación estará presentada como primer capítulo al liderazgo, desde los antecedentes, conceptos de líder, teóricas y estudios relacionados, así como modelos, y los diferentes tipos de estilos de liderazgo, también se enfocará al clima organizacional, tomando los conceptos, estudios, causas, características, figuras, teorías y dimensiones relativas al clima organizacional que sustentan el estudio en cuestión, que hasta la fecha existen con respecto a este concepto, y para aclarar dicho capítulo se hará énfasis sobre el concepto de cultura organizacional. Y por último se expondrán las teorías que van a ser sustentadas para nuestro estudio.

En el segundo capítulo se hace referencia a los antecedentes de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, la población y muestra a ser atendida, metodología de la investigación utilizada y técnicas e instrumentos de recolección, es decir que estará enfocado a los líderes y subordinados de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, con la finalidad de solucionar el problema planteado, siguiendo los lineamientos del método científico para contribuir con los datos y resultados obtenidos, siendo útil para futuras investigaciones dentro del campo de los estilos de liderazgo y el impacto que ocasiona en su clima organizacional.

El primer método de investigación empleado para responder al problema planteado sería de campo y documental.

De campo debido a que los datos se tomarán directamente de los empleados que trabajan en la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador y documental puesto que ésta investigación se apoya en la búsqueda de información en diferentes materiales impresos tales como: textos, tesis e internet utilizados para reforzar el presente estudio.

El propósito de esta investigación es determinar los Estilos de Liderazgo aplicados al Clima Organizacional en la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador; mediante el estudio del comportamiento que poseen los directivos en cuanto al estilo de liderazgo utilizado y el impacto que esto causa en su clima organizacional; es decir

buscar las relaciones entre estas dos variables en la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, a través de métodos estadísticos que permitirán analizar y procesar la información y obtener resultados para luego proponer alternativas de solución que permita mejorar la situación actual de la institución.

En el tercer capítulo se empleará la técnica de la entrevista para medir el liderazgo en los gerentes de la Empresa Pública de Petróleos del Ecuador; como también la técnica de la encuesta para medir su clima organizacional y el impacto que genera este en sus subordinados, dicha información permitirá tabular para determinar los estilos de liderazgo percibidos en la Empresa Pública de Petróleos del Ecuador y si dicho liderazgo guarda correlación con el clima organizacional que existe en cada unidad de trabajo; para lo cual se ha construido la siguiente hipótesis:

- ✓ El análisis de los diferentes estilos de liderazgo permite determinar el impacto de su clima organizacional en la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador.

Y finalmente se tomarán las conclusiones y recomendaciones que servirán para futuras investigaciones.

En síntesis, esta investigación servirá para que los actores involucrados, logren implementar estrategias de innovación a través de un liderazgo efectivo que conduzcan a un clima organizacional positivo y participativo. Así mismo, sugerir una guía básica, dirigida a las Entidades Públicas interesadas en implementar estrategias de mejoramiento en relación con las variables involucradas en este estudio liderazgo – clima organizacional.

Una vez que se ha concluido con dicho estudio no nos queda más que agradecer A DIOS, por darnos la sabiduría y fortaleza para culminar esta meta académica. A nuestra Tutora de Tesis, Ingeniera Raquel Chicaiza, por su guía, comprensión, paciencia, entrega y valiosos consejos a lo largo del proceso de investigación y al personal de la Empresa Pública de Petróleos Petroamazonas EP, especialmente al personal de la Zona Norte, por ofrecernos la información requerida para lograr los objetivos trazados en este proyecto. Y a cada una de las personas que indirectamente aportaron con su granito de arena para que este trabajo llegue a su culminación.

CAPÍTULO I

1.- ANÁLISIS DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO Y SU CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 TEORÍAS DE LIDERAZGO

La exposición de conceptos, clasificación y enfoques relacionados con el liderazgo que se aplicará para tratar el problema de investigación, tendrá como sustento los documentos que se pondrá al final como parte de la bibliografía, mientras que otros casos se citarán conforme se desarrolla el tema.

Se usará este procedimiento puesto que las diversas teorías se han constituido en patrimonio de la sociedad, que integran su manera de pensar diaria, como también en el trabajo de los especialistas.

El aporte y análisis de los investigadores se expondrá a continuación de cada numeral referido en el presente estudio.

Es necesario tener una preparación para competir favorablemente en un mundo globalizado, usando como herramienta el liderazgo eficaz por parte de profesionales capacitados, el buen uso del liderazgo contribuirá a los cimientos sobre los cuales se edificará el nuevo desarrollo económico.

Para el logro de este objetivo se empezará definiendo al liderazgo, se comentará la evolución a través del tiempo y por último se describirá las diferentes teorías existentes.

1.1.1 Qué es el Liderazgo

Existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han contribuido a entender su significado. Para analizar se va considerar algunos conceptos de varios investigadores:

Huerta y Rodríguez (2006) indica liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección

compartida. Es la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas, así como una fuerza dinámica que motiva y coordina la organización. (p.227, 228).

Koontz y Weihrich (1998, citado en De jefe a Líder 2012, p.13) nos dicen que el liderazgo es "... el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales".

Bennis y Nanus (2001) afirman que el liderazgo constituye la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y de que, para crear organizaciones vitales y viables, es menester que, el liderazgo ayude a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser y luego las movilicen para el cambio hacia la nueva visión. (p.22).

Lussier y Achara (2007) manifiestan liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. (p.5).

Los conceptos sobre liderazgo expresados por los diferentes autores revelan la influencia que el líder ejerce sobre un grupo o equipo, con la finalidad de alcanzar metas o un fin valioso en una situación determinada, el cual está sujeto actualizaciones y transformaciones dentro de parámetros competitivos; es decir un líder debe considerar en forma orgánica e integral tanto a la organización en la que se desarrolla y realiza sus aportes como también el entorno que lo rodea y afecta, considerando que el reto fundamental de un líder es la efectiva gestión de su talento humano basado en el ejercicio de valores éticos.

Esta meditación permite determinar que los entes públicos, privados, instituciones educativas deberán fomentar la formación de líderes con conocimiento de alternativas de soluciones creativas e innovadoras capaces de enfrentar con responsabilidad los retos del futuro que tendrá la sociedad.

1.1.2 Características del Líder

No todos los líderes son iguales, la formación del líder, parte de diversas competencias personales para influir, persuadir y comprometer; para motivar al personal, dirigir su trabajo al logro de un fin.

El comportamiento del líder puede coincidir en muchas características, esto se demuestra, según el enfoque de varios autores:

1.1.2.1 Ingredientes Básicos del Liderazgo

Bennis y Nanus (2001, citado en Desarrollo de Habilidades Directivas, 2006, indica que existe varios ingredientes básicos del liderazgo:

- **Visión.-** Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer profesional y personalmente, así como la fuerza para persistir en caso de contratiempo e incluso, de fracasos.
- **Pasión.-** Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
- **Integridad.-** Se deriva del conocimiento de sí mismo, de su franqueza y madurez. Conoce sus fortalezas y debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y asimilado por experiencia como aprender de los demás y trabajar con ellos.
- **Confianza.-** Se ha ganado la confianza de los demás.
- **Curiosidad.-** Se cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
- **Osadía.-** Está deseando asumir riesgos, experimentar y probar nuevas cosas.

1.1.2.2 Los siete hábitos de la gente altamente efectiva

Covey (1997, citado en Desarrollo de Habilidades Directivas, 2006) menciona que existe siete hábitos de la gente altamente efectiva:

- **Ser Proactivo.-** Es responsable de su propio comportamiento. No culpa a las circunstancias, ni a las condiciones por su conducta. Elige su respuesta para cada situación y persona.
- **Empezar con un fin en la mente.-** Puede visualizar el futuro que quiere conseguir. Tiene una idea clara de dónde quiere ir y que quiere conseguir. Vive la vida de acuerdo con sus creencias, principios o verdades fundamentalmente que sostiene profundamente.

- **Poner las cosas importantes en primer lugar.-** Lleva una vida disciplinada. Se centra en actividades de gran importancia, aunque no necesariamente urgentes; todo este tipo de cosas que sabemos que tenemos que hacer, pero que no hacemos porque no son urgentes. Dice no a las cosas que parecen urgentes pero no son importantes.
- **Pensamiento Ganar-Ganar.-** Tiene una mentalidad de abundancia. Cree que hay mucho para todo el mundo. No cree que para que una persona triunfe otra tenga que fracasar. Busca soluciones sinérgicas a los problemas. Intenta encontrar soluciones con las que se beneficien todas las partes.
- **Sinergia.-** Es creativo, pionero y explorador. Cree que el todo es más importante que la suma de las partes. Tiene en cuenta las diferencias entre las personas e intenta construir con base en esas diferencias.
- **Afinar.-** Busca continuamente mejorar, innovar y refinar. Siempre quiere aprender algo nuevo. (p.231, 232).

1.1.2.3 Atributos del liderazgo

DePree (2000, citado en Desarrollo de Habilidades Directivas, 2006) establece que existe atributos del liderazgo:

- **Integridad.-** Demuestra integridad en su comportamiento.
- **Confianza.-** Confía en la capacidad de los demás. Permite que sus seguidores hagan aquello que mejor saben hacer.
- **Perspicacia.-** Muestra intuición aguda, sabiduría y buen juicio.
- **Preocupación por el espíritu humano.-** Comprende las ansias y luchas del espíritu humano.
- **Valentía en las relaciones.-** Se enfrenta a decisiones serias. Actúa con total honestidad.
- **Sentido del humor.-** Tiene una perspectiva amplia de la condición humana que responde a muchos puntos de vista. Tiene sentido del humor.

- **Energía intelectual y curiosidad.-** Acepta la realidad de aprender frenéticamente.
- **Respeto al futuro, atención al presente y comprensión del pasado.-** Es capaz de moverse continuamente del presente al futuro. Construye sobre el trabajo de sus antecesores.
- **Previsibilidad.-** No actúa según se lo antoja.
- **Amplitud.-** Es su visión de lo que la organización puede conseguir, caben contribución de cualquier procedencia.
- **Comodidad con la ambigüedad.-** Sabe dar sentido al caos.
- **Presencia.-** Se detiene hacer y responder preguntas. Es paciente. Escucha los problemas. Intenta comprender todos los matices. Siempre es el primero. (p.233)

Las características de un líder mencionadas anteriormente por varios autores, permite realizar la siguiente reflexión, el líder eficaz influye a los subordinados para que estos no piensen en función de intereses individuales, sino en las metas de la organización.

El liderazgo empieza cuando el subalterno acepta la influencia de otro, que motiva a realizar situaciones de manera ética y productiva para la organización.

Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientado a un resultado que desea tanto el líder como los subordinados, es decir un porvenir deseado o un propósito que los motive alcanzar un resultado.

El aspecto personal del líder, exige atención a virtudes como ingenio, confianza, seguridad, fortaleza y una imaginación flexible, también el dar significado a la vida propia a través de la calidad del trabajo, es decir, a saber cómo manejar la carrera profesional, invertir el tiempo y la energía.

1.1.3 CLASIFICACIÓN ESTILOS DE LIDERAZGO

White y Lippitt (1960, citado en Administración en los Tiempos Nuevos, 2002) es un estudio pionero sobre liderazgo y mencionado en la mayoría de bibliografías, esta investigación buscó determinar la influencia ejercida por tres diferentes estilos de

liderazgo en el comportamiento de las personas y como consecuencia en los resultados de desempeño, la mayoría de autores lo consideran como una clasificación:

El LÍDER AUTOCRÁTICO, impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premio y castigos.

El LÍDER LIBERAL, da rienda suelta, hace uso muy reducido de su poder, en caso de emplearlo, ya que les concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus decisiones.

El LÍDER DEMOCRÁTICO, consulta a los subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de los subalternos, y cuando quiere tomar decisiones por sí solo, antes de hacerlo consulta a los subordinados. (p.567, 568).

Tabla No. 1: Aspectos más relevantes de los Tres estilos de liderazgo.

ASPECTO	AUTOCRÁTICO	LIBERAL	DEMOCRÁTICO
TOMA DE DECISIONES	Solo el líder decide y fija las directrices, sin ninguna participación del grupo.	Total libertad del grupo para tomar desiciones, mínima intevencion del líder.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, es estimulado y orientado por el líder.
PROGRAMACION DE TRABAJOS	El líder da órdenes y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo.	Participación limitada del líder. La información y orientación se dan si son solicitadas por el grupo.	Líder aconseja y orienta para que el grupo trace objetivos y acciones. Las tareas ganan perspectivas con los debates.
DIVISIÓN DEL TRABAJO	El líder determina la tarea a cada uno y cual es su compañero de trabajo.	El grupo elige la división de las tareas y los colegas. Ninguna participación del líder.	El grupo decide sobre la división de las tareas y cada miembro tiene la libertad para escoger los colegas.
COMPORTAMIENTO DEL LÍDER	El líder es denominador y personal en los elogios y en las criticas del grupo	El líder asume el papel de miembro del grupo y actúa solo cuando es solicitado	El líder es objetivo y se limita a los hechos en los elogios y las criticas. Trabaja como orientador de equipo.

ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Marzo-2013

Chiavenato Idalberto, (2002), “Administración en Tiempos Nuevos”, McGraw-Hill Interamericana, Bogotá, p.568. Dichas dimensiones nos ayudarán a conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, es decir; constituirá en una herramienta esencial para implementar un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y productividad.

De los estilos de liderazgo descritos, se puede definir que es un patrón de conducta que muestra el líder. Casi todos tienen un estilo con el cual se identifica y sienten gusto por utilizar.

El estilo autocrático, esta orientado a las tareas y tiende a supervisar rigurosamente, no delega la autoridad y se preocupa por terminar los trabajos a cualquier costo.

El estilo liberal, permite que los subalternos actúen con mucha libertad, tiene muy poco esfuerzo por aumentar la productividad o estimular a los subordinados, este estilo es eficiente cuando los colaboradores cumplen sus obligaciones en forma hábil y responsable.

Mientras el estilo democrático tiende a compartir la autoridad con los subordinados haciéndoles participar en las decisiones y planeación, se preocupa y llega a un consenso de la manera como realizar el trabajo.

1.1.4 DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS DEL LIDERAZGO

1.1.4.1 Estrategia de Liderazgo Carismático

En el comportamiento del líder influye tanto el significado personal como el propósito de su vida. La conducta del líder es la cualidad en que se basa el seguidor para conceder al líder carisma o cualidades carismáticas.

Lussier y Acha (2007) consideran que la atribución de carisma a los líderes depende de cuatro variables de comportamiento:

- **Discrepancia entre el status quo y la visión promovida por el líder.-** Los líderes carismáticos y no carismáticos se comportan en formas distintas; los primeros se oponen al status quo y luchan por cambiarlo, mientras que los

segundos, en esencia, están de acuerdo con él y procuran mantenerlo. Para el líder carismático, cuanto más ideal parezca el objetivo futuro, o cuanto más difiera el status quo, mejor. Y cuanto más grande sea la discrepancia entre metas y status quo, más probable será que los seguidores atribuyan al líder una visión extraordinaria.

- **Articulación de la visión y el modelado del papel.**- La articulación efectiva de la visión se mide por lo que se dice (contenido y contexto) y como se dice (habilidades retóricas). El líder carismático articula el contexto de su mensaje al destacar imágenes positivas de la visión futura e imágenes negativas de la situación actual.

Existen acontecimientos que demuestran la postura de que los líderes carismáticos tienden a modelar los valores y creencias que desean que adopten sus seguidores. Es decir, el líder “modela el papel” de un sistema de valores que es congruente con la visión articulada para los seguidores.

Gandhi es un ejemplo sobresaliente de modelado sistemático e intencional del papel, predicó el autosacrificio, al amor fraternal y la resistencia pacífica al imperio Británico.

- **Uso de estrategias no convencionales para alcanzar el cambio deseado.**- Las percepciones de las cualidades revolucionarias y no convencionales del líder por parte del seguidor evocan sentimientos de adoración, especialmente cuando las actividades ilustran actos de heroísmo que implican riesgo personal y un comportamiento abnegado.
- **Evaluación realista de las necesidades de recursos y otras restricciones para lograr el cambio deseado.**- El líder carismático es buen estratega, entiende la necesidad de evaluar de manera realista los recursos y restricciones ambientales que pueden afectar su capacidad para efectuar grandes cambios en sus organizaciones.

Es sensible tanto a la capacidad como a las necesidades emocionales de sus seguidores, y entiende los recursos del entorno físico y social en que operan.(p.346, 347).

1.1.4.2 Estrategia de Liderazgo Transformacional

Lussier y Achara (2007) manifiestan que se conoce al líder transformacional por mover y cambiar cosas “a lo grande” al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de estos, una visión especial del futuro.

Este líder influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos. También entienden la importancia de ganar la confianza de los seguidores, ya que solo por este medio podrá crear en ellos un fuerte compromiso con los resultados que se busca obtener con la misión. Así, generan emoción y energía al centrarse en el futuro. (p.355, 356).

Conforme a la ponencia del autor, se puede inferir que el líder carismático y transformacional transmiten una visión y forman fuertes lazos emocionales con los seguidores, pero no todos los líderes carismáticos pueden motivar a los subordinados para que trasciendan el interés personal y alcanzar un ideal más elevado o una necesidad social.

Por otra parte, el líder transformacional lleva el liderazgo carismático un paso más allá, ya que con frecuencia plantean una visión convincente del futuro e influyen en los seguidores para que trasciendan el interés personal en beneficio de la sociedad.

A partir de lo expuesto la gran diferencia está en que todo líder transformacional es carismático, pero no todo líder carismático es transformacional.

1.1.5 EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Los líderes han sido estudiados a lo largo de toda la historia, y desde el principio, la psicología social hizo del liderazgo un centro principal de atención para la investigación, por esto la literatura del liderazgo es voluminosa y mucho de ella es confusa y contradictoria. A fin de facilitar el camino a través de este “bosque”, se considerará una estructura de tres enfoques para explicar la evolución de las teorías de liderazgo.

- ❖ La primera apreciación, será la búsqueda de las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que los no líderes.

- ❖ Un segundo enfoque, explicará el liderazgo en términos de comportamiento y motivación que una persona observa.
- ❖ Una tercera perspectiva se considerará los principales modelos de contingencia.

1.1.5.1. Teoría de los rasgos de personalidad del Liderazgo

La teoría del “gran hombre” postula que el líder nace y no se hace, concepción que se remonta a los antiguos griegos-romanos y que perdió aceptación con el surgimiento de la Escuela Conductista de la Psicología. La nueva concepción nace antes de 1949 con los estudios sobre liderazgo, que se basaron fundamentalmente en un intento por buscar rasgos de personalidad, social, físico o intelectual que diferencian al líder de quienes no lo es.

Roberth Hogan (1991, citado en Liderazgo como aprovechar las lecciones de la experiencia, 2007) observó que el término personalidad es bastante ambiguo y tiene al menos dos significados distintos.

Uno se refiere a la impresión que una persona hace en otros, desde la perspectiva de liderazgo, este punto de vista de la personalidad tiende dos cuestiones distintas:

- Qué tipo de líder o persona es esta
- Se trata de alguien con quien me gustaría trabajar o estar asociado.

En un sentido práctico, este punto de vista de la personalidad entra en juego cuando describe a la persona para la cual trabaja, a un compañero de cuarto o un amigo. Por ejemplo, podría describir como dinámica, honesta, abierta impulsiva, decisiva, amistosa e independiente. Más aún, cualquiera que sea la impresión que este líder hizo en usted, es probable que otros usarán muchos de los mismos términos de descripción.

El segundo significado dentro de la personalidad se centra en las estructuras y procesos subyacentes e invisibles dentro de una persona que explican por qué nos comportamos como lo hacemos, por que el comportamiento de cada persona tiende a ser relativamente similar en situaciones distintas, pero también diferentes al comportamiento de otras personas, por ello la mayor parte de investigaciones que

atienden las relaciones entre la personalidad y el éxito del liderazgo se ha basado en el enfoque de rasgos.

Los rasgos se refieren a regularidades o tendencias recurrentes en el comportamiento de una persona y el enfoque de rasgos a la personalidad que mantiene cada individuo y que hace que se comporte de determinada manera por la fortaleza de los rasgos que posee.

Por ejemplo, el rasgo de personalidad de confiabilidad distingue a los líderes que tienden a ser muy trabajadores y respetuosos de las reglas de aquellos que no les gusta trabajar fuerte y son más dados a romper las reglas. (p.159, 160).

Hugues, Ginnett, Curphy (2007) manifiestan que la mayoría, si no todos, los rasgos de personalidad que se usaría para describir a alguien podría catalogarse de manera confiable en una de las dimensiones del modelo de cinco factores de la personalidad (MCF). (p.162)

Tabla No. 2: Modelo de Cinco Factores de la Personalidad

DIMENSIONES DE CINCO FACTORES	DIMENSIONES DEL INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD DE HOGAN	COMPORTAMIENTOS / PARTIDAS
ESCRUPULOSIDAD	Ambición	Me gusta tener la responsabilidad de otros
EMPATÍA	Sociabilidad, Sensibilidad interpersonal	Tengo un enorme grupo de amigos. Soy una persona compasiva
CONFIABILIDAD	Prudencia	Suelo hacer listas de pendiente Hago lo que predico
AJUSTE	Ajuste	Me mantengo tranquilo en situación de presión Acepto bien las críticas personales
APERTURA A LA EXPERIENCIA	Inquisitivo Enfoque de aprendizaje	Me gusta viajar a países extranjeros Me gusta mantenerme a velocidad sobre ciertos temas

ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013

FUENTE: Richard L Hughes, Robert C Ginnett, Gordon J Curphy (2007), “Liderazgo como aprovechar las lecciones de la experiencia”, McGraw-Hill, México, p.163.

Adicionalmente, se puede inferir que la persona que tienen alta calificación en introspección, esto es, que es altamente flexible para ajustar su comportamiento ante diferentes situaciones, por lo cual tiene mucho más probabilidad de emerger como líder en grupos. Determinar algunas características incrementa la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.

En general, el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo. Este enfoque no ofrece ninguna indicación sobre la cantidad que una persona debe poseer de cada rasgo. En realidad, la mayoría de los así llamados rasgos no son otra cosa que patrones de conducta.

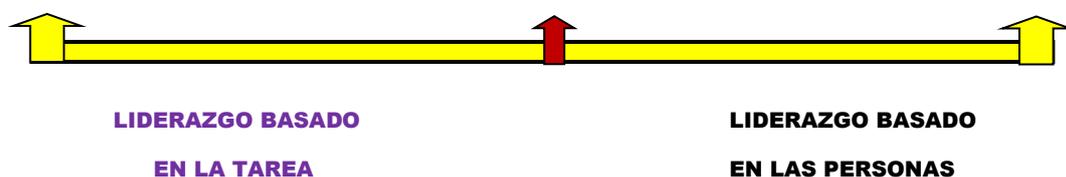
1.1.5.2 Teoría del comportamiento y motivación del Liderazgo

En las décadas cuarenta y cincuenta se realizaron investigaciones sobre liderazgo en las Universidades de Michigan y Ohio, estos estudios tenían como fin determinar el comportamiento de los líderes efectivos.

1.1.5.2.1 Modelo de la Universidad de Michigan

Lussier y Achara (2007) indican que el modelo de la Universidad de Michigan identifica dos estilos de liderazgo: uno centrado en el trabajo y el otro a los empleados.

- ✓ **Estilo de liderazgo basado en el trabajo:** Se refiere a la medida en que el líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo, el líder dirige de cerca a sus subordinados en el cumplimiento de funciones y metas claras.
- ✓ **Estilo de liderazgo basado en los empleados:** Se refiere a la medida en que el líder se concentra en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales. (p.66, 68)



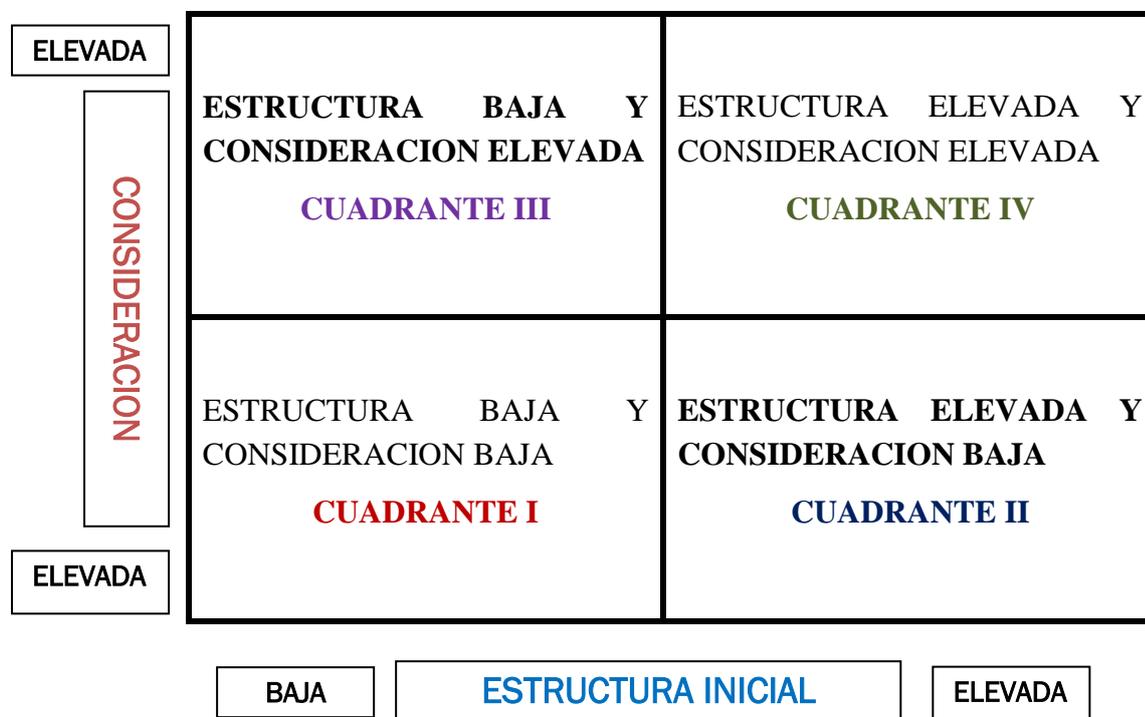
1.1.5.2.2 Modelo de la Universidad de Ohio

Robouin (2007) menciona que la Universidad de Ohio, con Ralph Stodgill a la cabeza, inicio la investigación sobre la base de un “Cuestionario de descripción del comportamiento del líder”.

Los encuestados percibieron el comportamiento de sus líderes hacia ellos a través de dos dimensiones, básicamente, que los investigadores llamaron: estructura inicial y consideración.

La primera de ellas, la estructura inicial en esencia era similar al estilo concentrado en el trabajo. Mientras que la segunda, la consideración, se asemejaba totalmente al estilo de liderazgo centrado en las personas, lo cual valida el modelo de la Universidad de Michigan, la diferencia es que generó un modelo bidimensional, que le permitió establecer cuatro modelos del liderazgo, según el siguiente esquema (p.77).

En Gráfico No. 1: Se indica los Cuatro Modelos de la Universidad de Ohio.



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013

FUENTE: Roberto R. Rabouin (2007), “El sentido de liderazgo”, Pearson Educacion, Buenos Aires, p.77.

Robouin (2007) plantea que el modelo tiene cuatro situaciones, claramente diferenciadas entre sí:

Cuadrante I: Es una **zona de altísimo riesgo** para cualquier directivo ya que no se opera bien ni sobra la tarea ni sobra las personas, es un modelo de liderazgo de subsistencia y de corta vida, es decir un modelo **malo de gerencia**.

Cuadrante II: Es el cuadrante de la **gerencia tradicional**, también es el **más popular**. La ventaja que tiene es que normalmente da buenos resultados, aunque lo usual es que esos resultados son de corto plazo

Cuadrante III: También es una **zona peligrosa**, mucha atención sobre la gente y descuido de las tareas nos puede llevar a sorpresas desagradables, no se trata de armar un grupo de amigos, solamente, sino de dar resultados esperados.

Cuadrante IV: Es la **situación ideal**, elevada consideración al personal y elevada estructura inicial puesta en el trabajo, el efecto que ocasiona es comprometer al equipo al logro de resultados. (p.78)

Si el enfoque de la conducta sobre el liderazgo fuera exitoso, tendría implicaciones bastante diferentes del enfoque de las características. Si la investigación de las características hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas “adecuadas” para asumir las posiciones formales en grupos y organizaciones que requieran de liderazgo.

En contraste, el estudio de la conducta hubieran sido la determinante crítica del liderazgo, se podría entrenar personas para que fueran líderes. La diferencia entre la teoría de las características y del comportamiento, en términos de la aplicación, yacen en las suposiciones que las sustentan.

Si las teorías de las características fueran válidas, entonces el liderazgo básicamente se posee desde el nacimiento: usted lo tiene o no lo tiene. Por otro lado, si hubiera conductas específicas que identificaran a los líderes, entonces se podría enseñar a ser líderes, se podría diseñar programas que implantarían esos patrones de comportamiento en individuos que desearan ser líderes eficaces.

1.1.5.2.3 Matriz Gerencial o Liderazgo, Rejilla Administrativa o Grid Empresarial

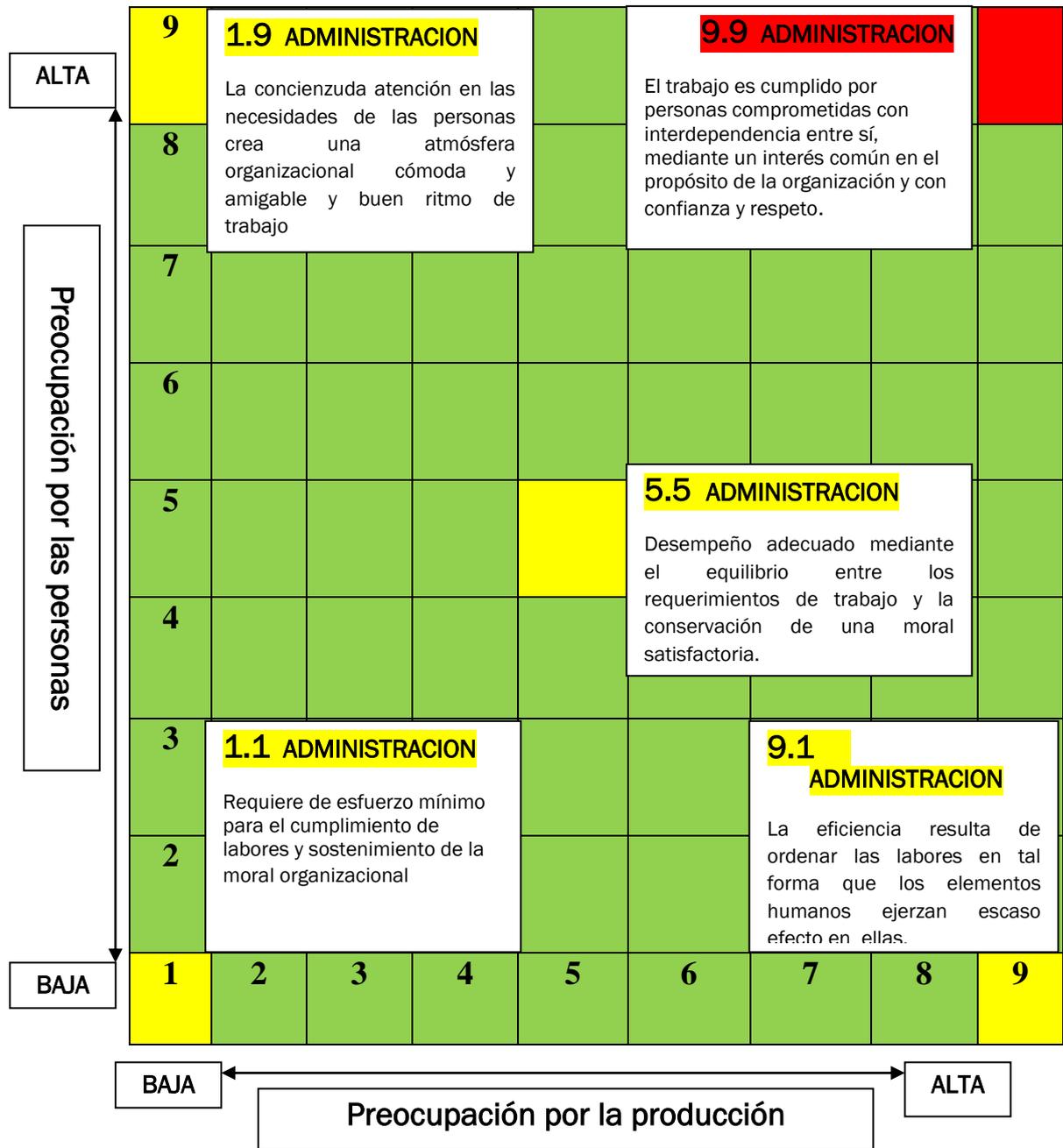
Tomando como base los modelos de las Universidades de Michigan y Ohio, Robert Blake y Jane Mouton (1960, citado en “La Rejilla Gerencial”, 1991) desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo.

Ellos propusieron una **Matriz Gerencial o Liderazgo** basada en los estilos de “interés por la gente” y también “interés por la producción”, la cual representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

La matriz tiene nueve posiciones a lo largo de cada eje, lo cual crea 81 posiciones diferentes en las cuales podría caer el estilo del líder. El “Grid” no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados.

Con base en los descubrimientos de Blake y Mouton, se encontró que los gerentes se desempeñan mejor en un estilo 9,9, en contraste, por ejemplo, con uno 9,1 (tipo autoritario) o un estilo 1,9 (tipo *country club*) desafortunadamente, la matriz ofrece un mejor marco para conceptualizar el estilo del liderazgo que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el predicamento del liderazgo, ya que hay poca evidencia sustancial para adoptar la conclusión de que el estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones. **(Véase Gráfico 2)**

En Gráfico No. 2: Se indica las situaciones más importantes en la Rejilla Administrativa



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Marzo-2013

FUENTE: BLAKE, Robert y MOUTON, Jane. "La Rejilla Gerencial", Gulf Publishing Company, Houston, Tex., 1991, Pág. 10.

1.1.5.3 Situacional o de las Contingencias del liderazgo

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques anteriormente descritos para la comprensión del liderazgo, la atención se volcó al estudio de las situaciones y de la sospecha de que el administrador es producto de situaciones dadas. Numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera.

Harold, Heinz (1998) indica este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienden a seguir aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales.

Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende los programas) para satisfacerlos.

Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativa: Se vincula así mismo con el sistema de la motivación y es importante para el administrador en funciones, quien debe considerar la situación al diseñar condiciones favorables al desempeño.

Varios planteamientos para aislar las variables situacionales claves, han probado ser más exitosos que otros y como resultado de ello, han obtenido mayor reconocimiento. (P.545-550)

A continuación se describe seis de ellos:

1. El modelo de Fiedler,
2. Teoría de los recursos cognitivos: El Modelo de contingencia de Fiedler actualizado
3. Teoría situacional de Hersey y Blanchard,
4. Teoría del intercambio entre líder y miembro
5. Teoría trayectoria - meta
6. Teoría de participación del líder.
7. Teoría del liderazgo visionario

1.1.5.3.1 El Modelo de Fiedler

Fred E Fiedler (1972, citado en “Administración una Perspectiva Global”, 1984) manifiesta que los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

- ***Dimensiones críticas de la situación del liderazgo***

Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

1. **Poder otorgado por el puesto.-** Es el grado en que el poder otorgado por un puesto le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones.
2. **Estructura de las tareas.-** Es el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos, si estas son claras será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo.
3. **Relaciones líder- miembro.-** Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se hallen en gran medida bajo control de la empresa.

- ***Identificación del Estilo del Liderazgo***

Para definir la dirección de su estudio, Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo de liderazgo básico del individuo. Por tanto, él empieza por tratar de encontrar qué estilo básico es. Fiedler creó el cuestionario CTMP (compañero de trabajo menos preferido) para este propósito.

Contiene 16 objetivos contrastantes como: placentero -no placentero, eficiente-ineficiente, abierto-retraído, apoyador-hostil. El cuestionario pide entonces a quienes responden que piensen en todos los compañeros de trabajo que hayan tenido y describan a una persona con la que hayan *disfrutado menos* trabajando, calificándola en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 grupos de adjetivos contrarios entre los cuales se hallaban los siguientes:

Agradable : ____ : ____ : ____ : ____ I ____ : ____ : ____ : ____ : **Desagradable**

Rechazo : ____ : ____ : ____ : ____ I ____ : ____ : ____ : ____ : **Aceptación**

Fiedler cree que basándose en las contestaciones a este cuestionario, él puede determinar los estilos básicos de liderazgo de quienes responden. Si el compañero de trabajo menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (una alta calificación CTMP), entonces la persona que responde está interesada primeramente en las buenas relaciones personales con este compañero de trabajo. Es decir, si usted describe esencialmente en términos favorables a la persona con la que está menos dispuesta a trabajar, Fiedler lo etiquetaría como **orientado a las relaciones**.

En contraste, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente desfavorables (una baja calificación CTMP), el que responde está interesado primordialmente en la productividad y por tanto será etiquetado como **orientado a la tarea**

- ***Ajuste de los líderes a las situaciones***

Con el conocimiento del CTMP de un individuo y la evaluación de las tres variables de contingencia, el modelo Fiedler propone ajustarlas para lograr la eficacia máxima del liderazgo.

Basado en su propio estudio de más de 1.200 grupos, en los cuales comparó los estilos de liderazgo orientado a las relaciones *versus* orientado a la tarea en cada una de las ocho categorías situacionales, Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones que sean *muy favorables* para ellos y en situaciones que sean *muy desfavorables*. Así, Fiedler pronosticaría que cuando se

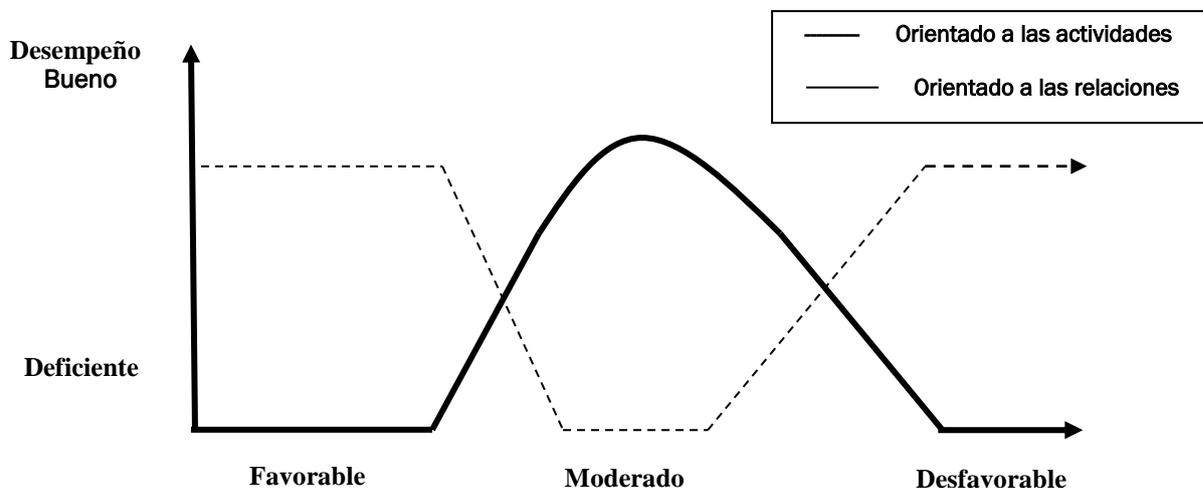
enfrentan con categorías situacionales I, II, III, VII u VIII, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. Los líderes orientados a la relación, se desempeñan mejor en situaciones moderadamente favorables (categorías IV a VI).

En resumen, las revisiones de los principales estudios que probaron la validez global del modelo de Fiedler condujeron generalmente a una conclusión positiva. Es decir, hay una evidencia considerable que apoya cuando menos partes sustanciales del modelo. Pero se necesitan variables adicionales si un modelo mejorado va a llenar los huecos que quedan. Además, hay problemas con el CTMP y con el uso práctico del modelo que necesitan ser atendidos. Por ejemplo, la lógica que sustenta el CTMP no está bien entendida y los estudios han mostrado que las calificaciones de quien contestan el CTMP no son estables. Así mismo, las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar por parte de los profesionales. (p. 545, 546,547)

En la práctica, a menudo es difícil determinar qué tan buenas son la relación líder-miembro, qué tan estructurada es la tarea y cuánta posición de poder tiene el líder. **(Ver Gráfico 3)**

En Gráfico No. 3: Indica los resultados más importantes en Modelo de Fiedler

RESULTADOS DEL MODELO DE FIEDLER



CATEGORÍAS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
LÍDERES ORIENTADOS A RELACIONES	Buena	Buena	Buena	Buena	Desfav	Desfav	Desfav	Desfav
ESTRUCTURA DE RELACIONES	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
POSICIÓN DE PODER	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Marzo-2013

FUENTE: Koontz Harold, Heirich Heinz, “Administración una Perspectiva Global”, McGraw Hill, México, 1998, pg. 548.

1.1.5.3.2 Teoría de los recursos cognitivos: Modelo de contingencia de Fiedler actualizado

Fiedler (1972, citado en Comportamiento Organizacional en Busca de la Excelencia 1984) indica que una teoría del liderazgo según la cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo primero desarrollando planes, decisiones y estrategias eficaces, comunicándolos después por medio del comportamiento directivo.

Recientemente, Fiedler y un asociado, Joe García, conceptualizaron nuevamente la teoría original del primero, para analizar “algunos errores serios que necesitan ser atendidos”. Específicamente, están interesados en tratar de explicar el proceso por el cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo. Ellos llaman a esta conceptualización la **teoría del recurso cognoscitivo**.

Empiezan por hacer dos suposiciones. Primero, los líderes inteligentes y competentes formulan planes, decisiones y estrategias de acción más eficaces que los menos inteligentes y competentes. Segundo, los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias a través del comportamiento directivo. Fiedler y García muestran después cómo la tensión y los recursos cognoscitivos como la experiencia, la posesión y la inteligencia actúan como influencias importantes en la eficacia del liderazgo.

La esencia de la nueva teoría puede ser reducida a tres pronósticos:

- (1) El comportamiento directivo da como resultado un buen desempeño sólo si se une con gran inteligencia a un ambiente de liderazgo, apoyador y sin tensiones.
- (2) En situaciones de gran tensión existe una relación positiva entre la experiencia de trabajo y el desempeño.
- (3) Las habilidades intelectuales de los líderes se correlacionan con el desempeño del grupo en situaciones que el líder percibe como libres de tensión.

Fiedler y García admiten que la información que sustenta la teoría del recurso cognoscitivo está lejos de ser abrumadora; y el limitado número de estudios para probar esta teoría, hasta la fecha, ha generado resultados ambiguos.

Es claro que, se necesita más investigación. Sin embargo, dado el impacto que el modelo original de la contingencia de Fiedler del liderazgo tuvo sobre el comportamiento organizacional, la unión de la nueva teoría con el modelo anterior y la introducción de la nueva teoría de las capacidades cognoscitivas del líder como una influencia importante en la eficacia del liderazgo, no debería desecharse la teoría del recurso cognoscitivo. (p. 392,393).

1.1.5.3.3 Teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard

Hersey, Blanchard (1969, citado en “Comportamiento Organizacional en Busca de la Excelencia”, 1984) manifiestan la teoría del liderazgo situacional se enfoca en la disponibilidad de los seguidores. Esta teoría se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en compañías como por ejemplo: BankAmerica, Caterpillar, IBM, Mobil Oil Xerox, de igual manera ha sido ampliamente aceptado en todos los servicios militares.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey y Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. En este punto, el énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Pero qué cualidades tienen los seguidores eficaces:

- ❖ Se administran bien a sí mismos. Son capaces de pensar por sí mismos.
- ❖ Pueden trabajar independientemente y sin una supervisión estrecha.
- ❖ Están comprometidos con un propósito externo a ellos. Los seguidores eficaces están comprometidos con algo, una causa, un producto, un equipo de trabajo, una organización, una idea, además del cuidado de sus propias vidas. A la mayoría de las personas le gusta trabajar con colegas que están tanto emocional como físicamente comprometidos con su trabajo.
- ❖ Crean su competencia y enfocan sus esfuerzos para conseguir un máximo de impacto. Los seguidores eficaces dominan las habilidades que serán útiles para sus organizaciones y mantienen estándares más altos de desempeño que los que requiere su trabajo o su grupo de trabajo.
- ❖ Son valientes, honestos y dignos de crédito. Los seguidores eficaces se establecen como pensadores independientes y críticos en cuyo conocimiento y juicio puede confiarse. Mantienen estándares éticos altos, dan crédito a todo lo que merezca y no temen aceptar sus propios errores.

Según lo definen Hersey y Blanchard el término **disponibilidad**, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas. A continuación se presenta cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor:

1. La gente es incapaz y además no está dispuesta o es demasiado insegura para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni segura.

En esta etapa los seguidores necesitan direcciones claras y específicas.

2. La gente es incapaz pero está dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada pero carece actualmente de las habilidades apropiadas.

En esta etapa se necesita tanto comportamiento alto en tareas como alto en relaciones. En comportamiento de tarea alta compensa la falta de capacidad de los seguidores, y el comportamiento de alta relación trata de hacer que los seguidores “comprendan” psicológicamente los deseos de los líderes.

3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

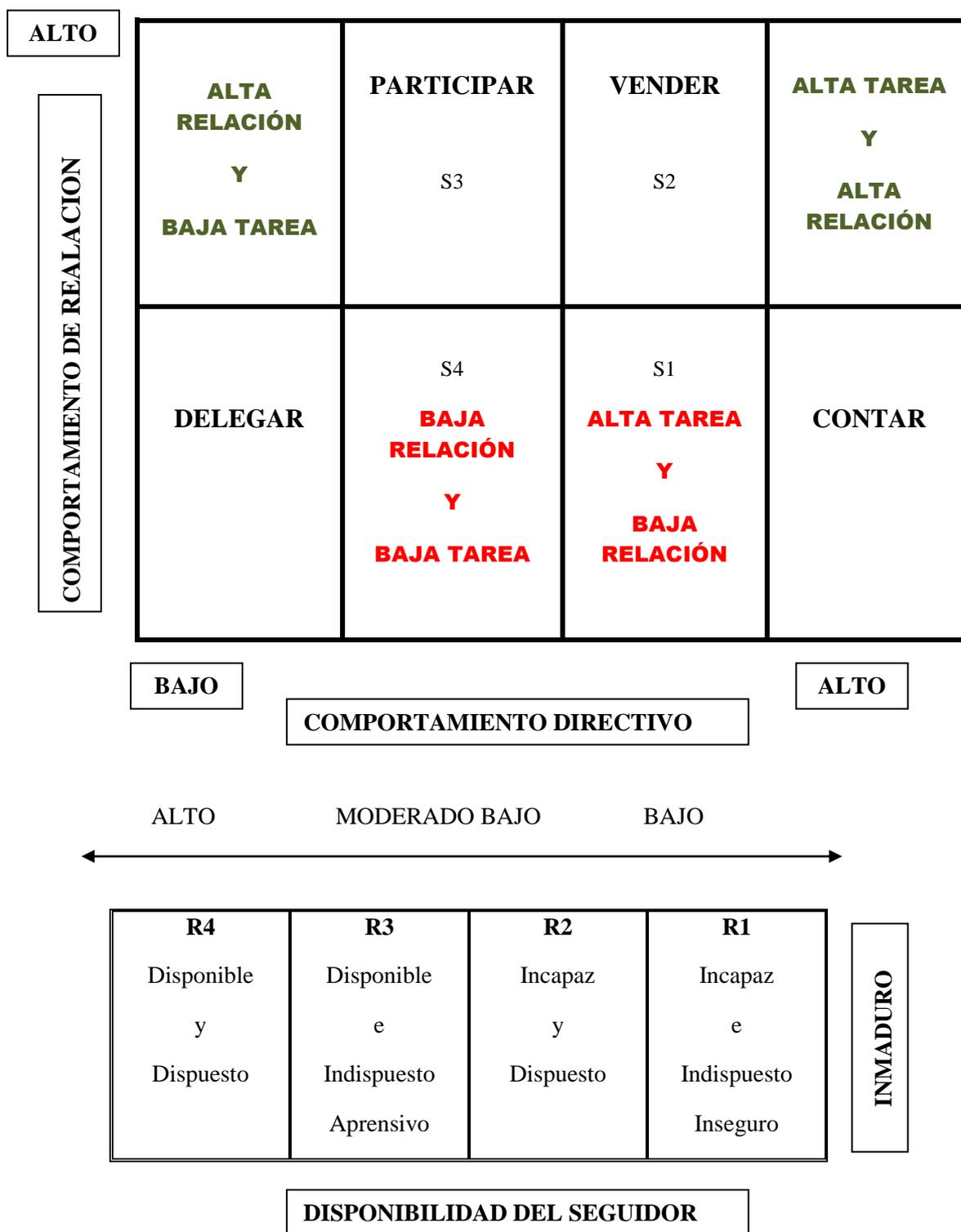
En esta etapa representa los problemas motivacionales que son solucionados de mejor manera por el estilo de apoyo, no directivo y participativo.

4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

El líder no tiene mucho que hacer ya que los seguidores están dispuestos y son capaces de asumir la responsabilidad. (p.393, 394). (**Ver Gráfico 4**)

En Gráfico No. 4: Indicará el comportamiento del líder, de acuerdo a Modelo Situacional de Hersey y Blanchard

COMPORTAMIENTO DEL LÍDER



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Marzo-2013

FUENTE: Peter Thomas, Waterman Robert, "Comportamiento Organizacional en Busca de la Excelencia" Editorial Norma S.A., 1984

En gráfico anterior se observa que mientras los seguidores alcanzan niveles altos de disponibilidad, el líder responde no sólo continuando la disminución del control sobre las actividades, sino también al continuar reduciendo el comportamiento de relaciones.

Se puede considerar al empleado como elemento crucial puesto que individualmente o en tanto grupo, es éste, por sus comportamientos, quien determina el grado de influencia real que ejerce el líder. Para Hersey, el aspecto clave que el líder debe identificar para elegir su estilo frente a un empleado o a un grupo, en una situación dada, es el grado de MADUREZ manifestada por éstos en esa misma situación. Las otras variables pueden ser consideradas como formando parte del entorno de esas dos cuestiones y teniendo un impacto favorable o no a la relación “INDIVIDUO – TAREA”.

1.1.5.3.4 Teoría del Intercambio Líder – Miembro (ILM)

Thomas, Waterman (1984) manifiesta que en base a las teorías estudiadas anteriormente se observa que el líder tratan a todos los subordinados de la misma manera, pero George Graen y sus asociados han notado una gran diferencia la cual crea la base de su teoría del intercambio líder miembro, la misma que se sustenta en que el líder crea grupos internos y grupos externos, y los subordinados con el estatus de grupo interno tendrán calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

Esta teoría sostiene que debido a las presiones de tiempo, el líder establece una relación especial con un pequeño grupo de los subordinados. Estos individuos forman el grupo interno o de internos denominados personal de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Mientras que otros subordinados caen dentro del grupo externo.

La teoría del intercambio líder – miembro propone que al principio de la interacción entre un líder y un subordinado específico, el primero categoriza implícitamente al subordinado como un “interno” o un “externo” y que esa relación es relativamente estable con el tiempo.

Pero todavía no está claro de qué manera el líder decide quién cae en cada categoría, existe evidencia de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno debido a que poseen ciertas similitudes como por ejemplo, edad, sexo, valores, etc. y/o una personalidad extrovertida.

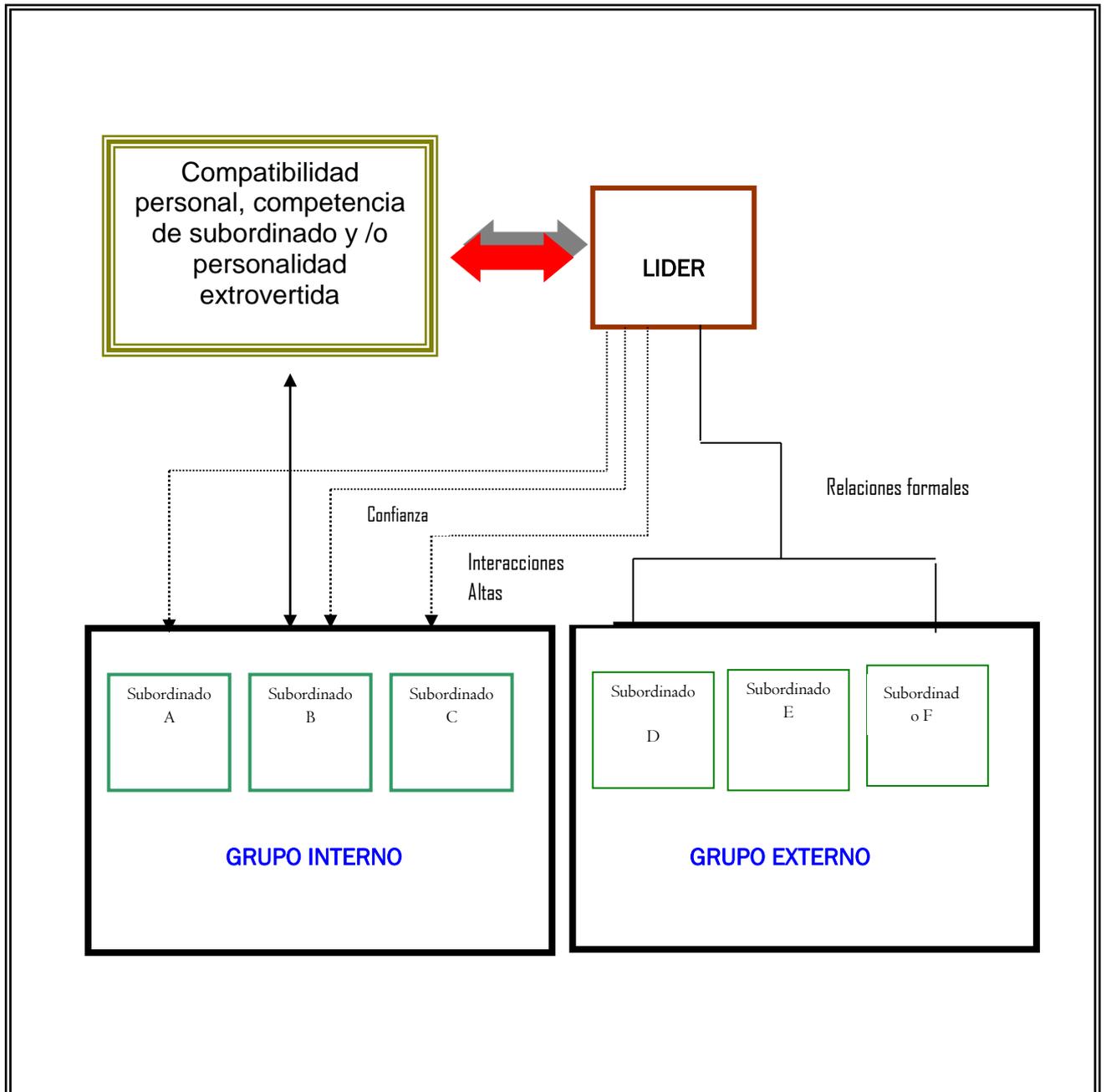
La teoría ILM predice que los subordinados con el estatus de grupo interno tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

Específicamente, la teoría y la investigación que la rodean proporcionan evidencia sustancial de que el líder hace diferencias entre los subordinados, que estas disparidades están lejos de ser aleatorias que los estatus de grupo interno y de grupo externo están relacionados con el desempeño del empleado y su satisfacción.(p.395).

(Ver Gráfico 5)

En Gráfico No. 5: Indicará la relación de intercambio líder-miembro

INTERCAMBIO ENTRE LÍDER Y MIEMBRO



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Marzo-2013

FUENTE: Peter Thomas, Waterman Robert, "Comportamiento Organizacional en Busca de la Excelencia" Editorial Norma S.A., 1984, pg. 396

1.1.5.3.5 Teoría trayectoria – meta

House (1973 citado en “Administración una Perspectiva Global”, 1984) es uno de los enfoques más respetados del liderazgo, es la teoría del camino a la meta desarrollada, quien sostiene que la teoría se basa en varias teorías sobre la motivación y el liderazgo.

La teoría del camino – meta sostiene que “la principal función de un líder es aclarar y establecer metas con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y eliminar obstáculos”.

El término camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el viaje a lo largo de esta trayectoria reduciendo los obstáculos y peligros.

La esencia de esta teoría es que la función del líder no consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas sino proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización

De acuerdo con la teoría del camino a la meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura.

Es necesario considerar que existen otros factores situacionales que contribuyen a un liderazgo eficaz: características de los subordinados, condiciones de trabajo tales como tareas, sistema de recompensas y relaciones con los compañeros de trabajo.

El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que haga que el subordinado necesite una satisfacción contingente al desempeño eficaz y proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

Para la conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

- El líder directivo permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- El líder participativo consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- El líder orientado al logro establece metas de desafío, búsqueda de mejoras del desempeño y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

La teoría del camino a la meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

“La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas”. Lo hace a través de la definición de puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo, reduciendo tensiones, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, fijando expectativas claras y haciendo lo posible para satisfacer las expectativas de los individuos.

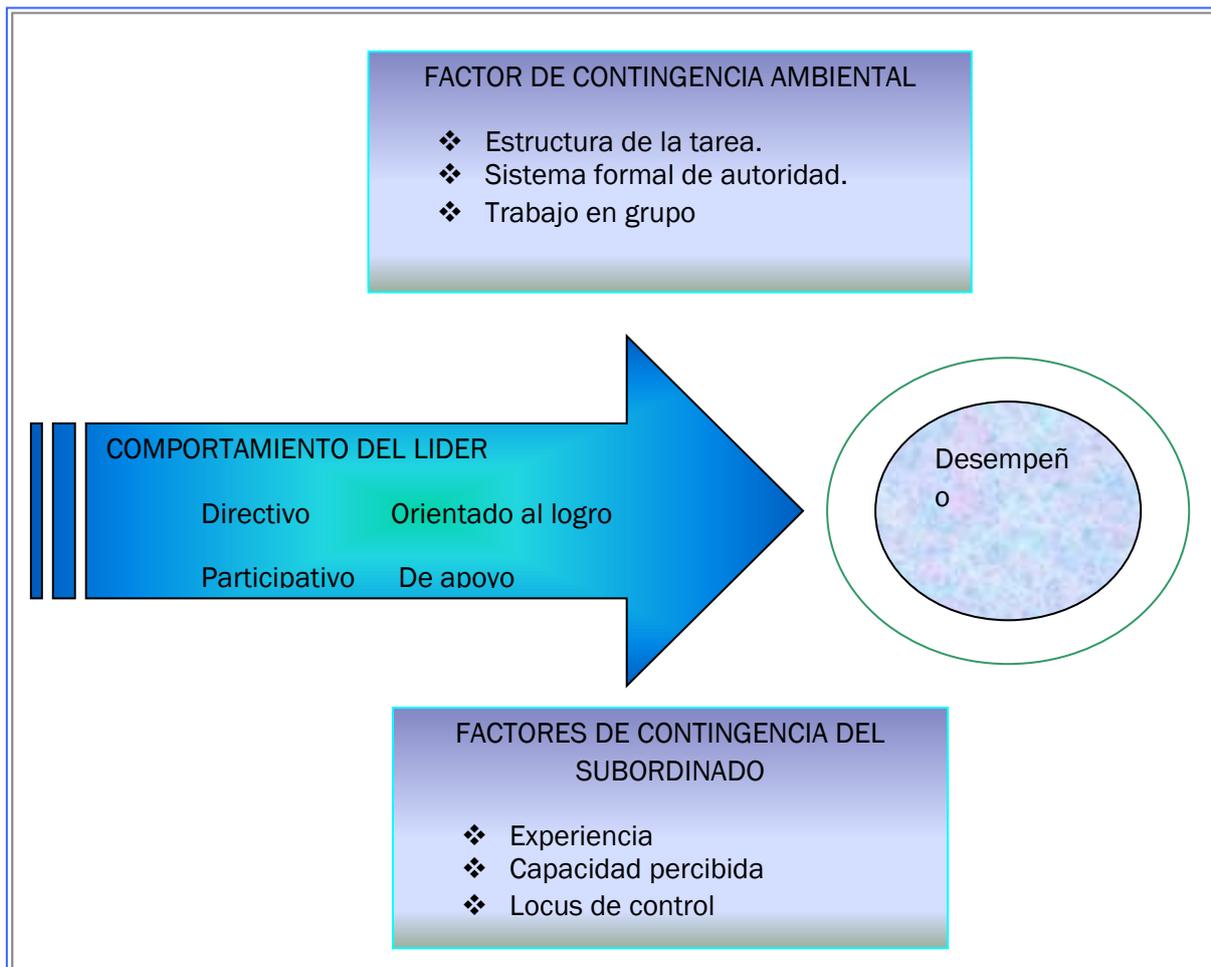
Como muestra la siguiente ilustración, la teoría del camino a la meta propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas en el ambiente que están fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) y las que son parte de las características personales del subordinado (*locus* de control, experiencia y capacidad percibida).

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento si los resultados del subordinado van a ser maximizados, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma en que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados. De esta forma, la teoría propone que el comportamiento del líder no será eficaz cuando resulte

redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del subordinado. (Ver Gráfico 6)

En Gráfico No. 6: Se mostrará el Enfoque del camino-meta.

ENFOQUE DEL CAMINO-META PARA LA EFICACIA DEL LIDERAZGO



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Marzo-2013

FUENTE: Koontz Harold, Heirich Heinz, "Administración una Perspectiva Global", McGraw Hill, México, 1998.

1.1.5.3.6 Teoría de la participación del líder

Vroom, Yetton (1973 citado en "Comportamiento Organizacional en Busca de la Excelencia", 1984) desarrollaron un modelo de la participación del líder que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones.

Reconociendo que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias, estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea.

El modelo de Vroom y Yetton era normativo y proporcionaba una serie secuencial de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones.

El modelo de la participación del líder asume que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones (p.398)

1.1.5.3.7 Teoría del liderazgo Visionario

Hesselbein, Godsmith, Beckhard (1999) indica el liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Esta visión, si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra.

Una revisión de varias definiciones encuentra que una visión difiere de otras formas de dirección de diferentes maneras: Una visión contiene imágenes claras y precisas que ofrecen una forma innovadora de mejorar, que reconoce y toma como base las tradiciones y se conecta con las acciones que la gente puede realizar para llevar a cabo el cambio. La visión llega hasta las emociones y la energía de la gente. Articulada de manera apropiada, una visión crea el entusiasmo que la gente tiene para los eventos deportivos y otras actividades de recreación, trayendo la energía y el compromiso al lugar de trabajo.

La defensa a favor del liderazgo visionario ha sido realizada por muchos escritores. Por ejemplo: La organización del siglo XXI demanda virtualmente el liderazgo visionario. No puede funcionar sin él, pues una organización dominada por el cambio tecnológico acelerado, con un personal diverso, una mezcla multicultural de los trabajadores altamente inteligentes, que enfrenta la complejidad global, un vasto caleidoscopio de necesidades de clientes individuales y las incesantes demandas de múltiples constituyentes, simplemente se autodestruiría si no contara con un sentido común de la dirección.

La visión es el pegamento que une a los individuos en un grupo con una meta común cuando es compartida por los empleados, puede mantener a una compañía completa moviéndose hacia delante de cara a las dificultades, capacitando e inspirando a líderes y empleados por igual.

Una encuesta de 1.500 líderes veteranos, 870 de ellos directores generales de 20 diferentes países, dan fe adicionalmente de la importancia creciente del liderazgo visionario. Se pidió a estos líderes que describieran las características clave a los talentos deseables para un director general del año 2000. La característica dominante más frecuentemente mencionada fue que el director debía transmitir un “fuerte sentido de la visión”. En total, 98% de ellos calificaron esta característica como “la más importante”. Otro estudio contrastó 18 compañías visionarias con 18 compañías comparables no visionarias durante un periodo de 65 años. Se encontró que las compañías visionarias habían sobrepasado al grupo comparado seis veces de acuerdo con los criterios financieros estándar y sus acciones sobrepasaron el mercado general 15 veces.

Una visión puede fracasar si no ofrece una visión perspectiva del futuro que sea clara y demostrablemente mejor para la organización y sus miembros. Las visiones deseables ajustan los tiempos con las circunstancias y reflejan la singularidad de la organización.

La gente en la organización también debe creer que la visión se puede lograr. La visión debe ser percibida como desafiante y sin embargo posible.

Una vez que la visión es identificada, estos líderes parecen tener tres cualidades que están relacionadas con la eficacia en sus papeles de visionarios.

- La primera es la capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es un fuerte comunicador.
- La segunda habilidad necesaria consiste en ser capaz de expresar la visión no sólo verbalmente sino a través del comportamiento del líder. Esto requiere comportarse en formas que continuamente transmitan y refuercen la visión.

- La tercera habilidad es ser capaz de extender la visión a diferentes contextos de liderazgo. Ésta es la capacidad de secuenciar las actividades para que la visión pueda ser aplicada en una variedad de situaciones.

1.1.6 CONTRASTE DE LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Los tres enfoques de liderazgo, contemplados en el presente estudio: Teoría de los rasgos de la personalidad, Teoría del comportamiento y Teoría Situacional o Contingencias, determinan establecer los siguientes aportes críticos:

1.- La fuerte competencia en el mercado petrolero del país, obliga analizar los fenómenos de comportamiento humano, por ello las teorías de liderazgo desde el enfoque de Comportamiento, como se indica en la Matriz Rejilla Administrativa, modelos de las universidades de Michigan y Ohio, tienen un principio común en determinar los estilos liderazgo, los cuales están basados sus directrices a las personas o las tareas de la organización; por lo tanto es indispensable establecer modelos de comportamiento y desempeño, que ayuden a entender los atributos que se requiere desarrollar, para quienes aspiran a ser líderes en la empresa pública de petróleos del Ecuador.

2.- Considerando la dinámica del sector hidrocarburífero en el Ecuador, estas organizaciones en el presente y futuro tendrán permanentes cambios y adaptaciones; por ello los atributos de un liderazgo situacional, y los líderes transformadores, serán requeridos en las altas jerarquías de las empresa pública de petróleos; ellos deberán ser personas íntegras, con inteligencia emocional, con fuerte poder moral y un sólido poder experto, el cual permitirá manejar los cambios e inspirar a toda la organización para seguirlos con pasión y compromiso hacia una visión compartida.

3.- Los atributos en la teoría situacional o contingencia, de un buen líder, como mencionan Fiedler, Paul Hersy-Ken Blanchard y el enfoque intercambio líder-miembro, más varios factores situacionales y las interacciones entre líderes-miembros de los grupos, deberán ser desarrollados, también por los máximos líderes de la empresa pública de petróleos en el Ecuador, así también por todos

los directivos, jefes y supervisores que se preparen de manera integral para constituirse en el talento gerencial de su organización.

Estos grupos mediante procesos de capacitación, podrán desarrollar sus habilidades y aptitudes, incluidas las de la inteligencia emocional, que también los conviertan en líderes, para influir e inspirar a sus grupos de trabajo en el nuevo rumbo de la empresa.

1.2 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.2.1 Conceptos del Clima Organizacional

Actualmente el clima organizacional se ha convertido en un moderno enfoque del comportamiento humano, en las entidades ha cobrado gran interés en el ambiente institucional; las cuales deben trabajar muy conscientemente si desean hacer una gestión exitosa del talento humano que está a su servicio, ya que en la medida en que las hagan estarán en mejores condiciones de gerenciar y de orientar el comportamiento del servidor público hacia sus principales objetivos institucionales, los cuales no pueden ser otros que la competitividad organizacional y el bienestar integral del trabajador.

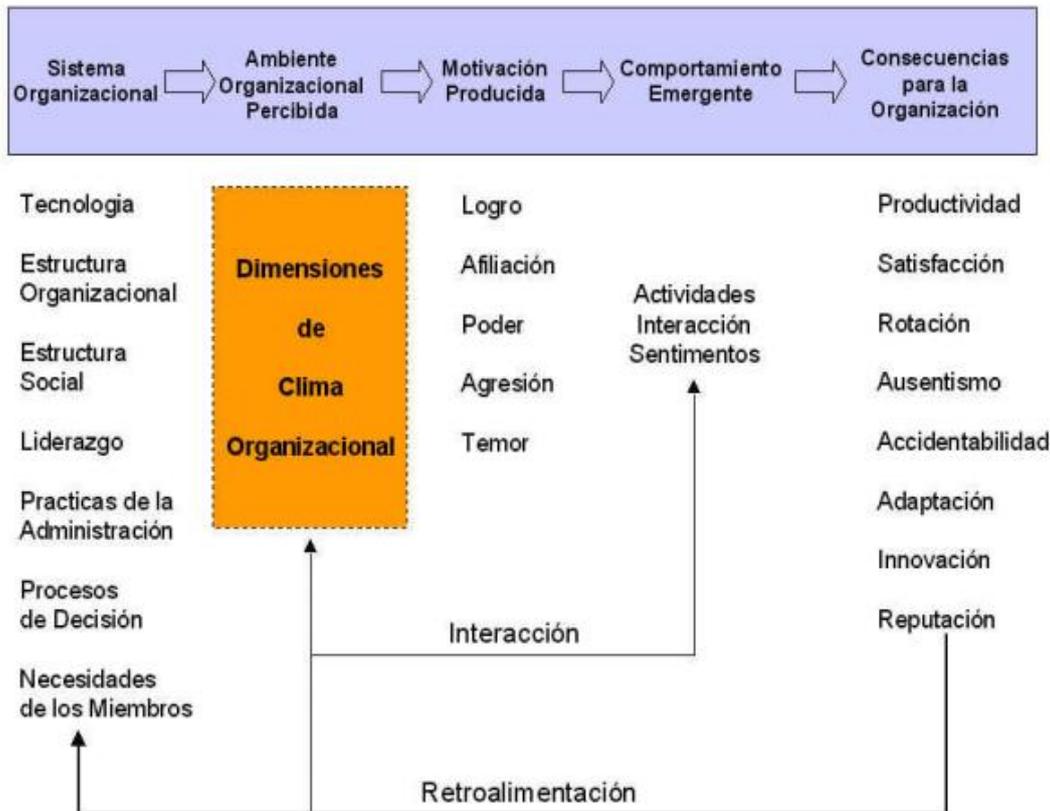
En consecuencia, conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y productividad.

El término de clima organizacional fue introducido en la psicología organizacional por Gellerman en 1960 y al respecto enfocadas a la metodología para conocer y medir el clima y no hacia la definición del mismo. No obstante, los orígenes teóricos del concepto no están suficientemente claros en las investigaciones, siendo frecuente que se le confunda con cultura, otras veces con liderazgo, además los determinantes del clima no son en la mayoría de los casos tan explícitos como sus consecuencias.

Es preciso señalar que el clima organizacional no es una política o norma a seguir en una organización. No se impone, sino que surge de una conjunción de

factores que se interrelacionan y que influyen en el comportamiento cotidiano de los que ahí laboran es decir, su personal, los factores que influyen en el área donde interactúan un grupo, son las percepciones de los efectos acumulados de la interacción de todos los grupos dentro de la organización y de esta forma constituyen su clima laboral.

En Gráfico No. 7: Se indica Litwin y Stringer (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Marzo-2013

FUENTE: Litwin y Stringer, Factores del sistema organizacional

(DESSLER, 1979) Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término “clima Organizacional”, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructuras, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Al respecto, Rensis Likert (1986), “menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces la

preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Stephen Robbins (ROBBINS, 2004) que define el Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional.

Bruñe (1999), Chiavenato (2000) y Valencia (2004) señalan que el clima organizacional es el resultado de la interrelación de las diversas partes de una organización, de tal manera, que el comportamiento de un trabajador depende de los factores organizacionales existentes y de las percepciones que tenga de estos factores; así se observa una influencia mutua del medio ambiente y de la personalidad del individuo en la determinación del clima de una organización.

Así las características de la organización dan forma al ambiente interno en que esta se desenvuelve, ya que originan las percepciones que los miembros tienen de la organización, a su vez, los individuos reaccionan de acuerdo a éstas percepciones, y con sus acciones afectan el clima organizacional reforzando o modificando el ambiente que en la organización prevalece.

Este ambiente o clima interno podría ser temor, confianza, seguridad, etc. cualquiera que sea clima, los sentimientos de los empleados pueden reflejar el funcionamiento interno de esa organización. En resumen las organizaciones tienen personalidades, y el clima es una medida eficaz de esa personalidad. En lo cual el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

Para el empleado individual, el clima ayuda a conformar las actitudes y expectativas relacionadas con la organización. El clima es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

En definitiva, el clima organizacional, es un concepto de integración ya que en él se engloban muchas estructuras, procesos laborales y conductas como la capacitación, liderazgo, comunicación, resistencia al cambio y trabajo en equipo. Todo ello, da lugar a esa percepción general que tiene el empleado de su entorno laboral.

Por ello se puede decir que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de satisfacción de los empleados e indica de manera específica las propiedades que influyen en el ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan entre los miembros. En la cual se entiende por la atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización.

1.2.2 Importancia del Clima Organizacional

Si el potencial humano es el arma competitiva de las instituciones, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores.

1.2.3 Características del Clima Organizacional

Según Brunet (1999), las principales características del clima organizacional son las siguientes:

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización
3. Influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.
4. El clima organizacional está compuesto por las características propias de la organización y por las personales del individuo.
5. Las percepciones que el individuo tiene acerca de la organización surgen a través de la interacción de las variables ambientales y personales, es por esto que a partir de la medición y evaluación de las percepciones de los trabajadores es como se puede obtener un estímulo del clima organizacional y sus efectos.
6. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional es considerado como el conjunto de las características relativamente permanentes en una organización que influyen la conducta de sus miembros. También las características del clima organizativo sirven de base para diferenciar una organización de las demás.

Brunet (1999) cita a Likert quien distingue cuatro factores principales que influyen en la percepción individual del clima:

1. Los parámetros ligados al contexto (tecnología y estructura del sistema organizacional).
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

1.2.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Las Dimensiones del Clima Organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influye en el comportamiento de los individuos. Por esta razón para llevar a cabo un estudio de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por diversos autores.

Según Likert 1997 existen 8 dimensiones:

1. Los métodos de mando.
2. Las características de las fuerzas motivacionales.
3. Las características de los procesos de comunicación.
4. Las características de los procesos de influencia.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones.
6. Las características de los procesos de planificación
7. Las características de los procesos de control.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Litwin y Stringer 1968 existen 6 dimensiones:

- 1.- **Estructura.-** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de la estructura política que se encuentran en una organización.
- 2.- **Responsabilidad individual.-** Sentimiento de autonomía sentirse su propio patrón.
- 3.- **Remuneración.-** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- 4.- **Riesgos y Toma de decisiones.-** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de riesgo
- 5.- **Apoyo.-** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- 6.- **Tolerancia al Conflicto.-** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo la divergencia de opiniones.

Litwin y Stringer 2002, evalúa su clima organizacional bajo la elaboración de un cuestionario escrito; presentando preguntas con escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Es decir, por cada una de las preguntas, el interrogado debe indicar hasta qué punto está a gusto con el clima en el que trabaja y también las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

Este cuestionario ha servido como instrumento de medida en varios tipos de organizaciones. Se ha desarrollado alrededor de dos grandes temas:

- a. Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones.
- b. Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

Tabla No. 3: Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado 2002).

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado , 2002)

Edad:		Sexo:	
Cargo:		Antigüedad:	
Departamento:			
<p>En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considera más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa.</p> <p>(Recuerde de escoger la casilla que corresponde a su respuesta en la columnas de la derecha)</p>		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas		
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas		
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones		
4	Conozco claramente las políticas de la esta organización		
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización		
6	En esta organización no existe mucho papeleos para hacer las cosas		
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)		
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación		
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar		
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan		
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización , casi todo se verifica dos veces		
12	Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos		
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado		
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo		
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas		
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas		

ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Marzo-2013

FUENTE: Litwin y Stringer (1968), Cuestionario de Clima Laboral

Pritchard y Karasick existen 11 dimensiones:

- 1.- Autonomía.-** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- 2.- Conflicto y Cooperación.-** Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que se recibe de la organización.
- 3.- Relaciones Sociales.-** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- 4.- Estructura.-** Esta dimensión cubre las directrices, consiguas y políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- 5.- Remuneración.-** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- 6.- Rendimiento.-** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- 7.- Motivación.-** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- 8.- Estatus.-** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores-subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- 9.- Flexibilidad – Innovación.-** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- 10.- Centralización - Toma de decisiones.-** Analiza de qué manera delega la organización el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- 11.- Apoyo.-** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Browsers y Taylor – Universidad de Michigan.- Afirma 5 dimensiones:

- 1.- **Apertura a cambios tecnológicos.-** Apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- 2.- **Recursos Humanos.-** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- 3.- **Comunicación.-** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la factibilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- 4.- **Motivación.-** Condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- 5.- **Toma de decisiones.-** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman al interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet 1999 Afirma que existen 4 dimensiones:

- 1.- Autonomía individual
- 2.- Tipo de recompensa
- 3.- Grado de estructura del puesto
- 4.- Consideración, agradecimiento y apoyo

1.2.5 Tipos de Clima Organizacional

Modelo de Likert

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de

motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable (Phegan, 1998). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia, solo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de una organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

La cultura a través del tiempo, ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Chiavenato (1989) conceptualiza Cultura Organizacional como: modo de vida, sistemas de creencias y valores, forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Valle, (1995, Pág. 87), lo considera como fruto de las experiencias de las personas que de alguna manera conforman las creencias, los valores y las asunciones de estas.

Granell (1997, P.222), como; aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social y que esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas.

La comparación y análisis de las definiciones presentadas por diversos autores, infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, y ceremonias, y por último la cultura se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones producto de la dinámica organizacional. En cambio el clima organizacional retomando de Brow y Moberg (1990) y Brunet señalan que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno de una organización tal y como lo perciben los miembros de esta.

Por último, Denison (1991, P.68), menciona que el clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características son percibidas directamente o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como el clima de la organización. Este último se refiere al cómo se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado; mientras que cultura trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes de la organización (Hunt, 1993).

Tabla No. 4: Breve comparativo sobre estos dos conceptos

Cultura organizacional	Clima organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de una organización • Comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Como: Valores, creencias, actitudes, normas, lenguaje y conductas. • Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas productos de la dinámica organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es el medio ambiente laboral propio de una organización. ➤ Características permanentes que describen una organización. ➤ Son percibidas directamente o indirectamente por empleados ➤ El personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes conforman el clima organizacional.

ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Marzo-2013

FUENTE: Hunt, 1993

2. ENFOQUE TEÓRICO DE LA TESIS

2.1. Enfoque teórico sobre Estilo de liderazgo

El giro del negocio de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, es la producción de hidrocarburos, teniendo actividades donde convergen el recurso humano, máquinas, tecnología, medio ambiente a través de procesos; por lo que las decisiones técnicas y administrativas del líder, conforme a una planificación estratégica bien diseñada, tiene su efecto en maximizar la producción y rentabilidad de petróleo, para lograr ese objetivo se tiene que comunicar y tomar decisiones orientadas a las personas y tareas de la empresa.

Por ello, luego de establecer el significado, describir teorías y contrastar diferentes enfoques sobre el LIDERAZGO, el presente estudio considera, para poder determinar el estilo de liderazgo que actualmente se está aplicando en la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, el modelo seleccionado es el publicado por Robert Blake y Jane Mouton en 1960, actualizado en 1978, 1985, 1991 y que continúa en proceso de investigación el “**Modelo de la Rejilla del Liderazgo**”, que toma como base los modelos de las Universidades de Michigan y Ohio, cuyo principio son similares, es decir, la gestión del líder está orientada a los subordinados o tareas de la organización.

El modelo Rejilla del Liderazgo es una herramienta para mejorar la eficiencia de los ejecutivos, cuya premisa se fundamenta en dos suposiciones: Interés por la gente e Interés por la producción, la combinación de estos supuestos permite identificar cinco estilos de liderazgo bien específicos, los cuales están en función de las cinco posiciones marcadas en la matriz.

A continuación se detalla algunos estilos de liderazgo de acuerdo al modelo de la Rejilla:

(1.1) Liderazgo Empobrecido: El líder hace lo mínimo para permanecer en la posición, y se interesa poco o nada por las personas y la producción.

(9.1) Liderazgo de Autoridad y Obediencia.- El líder se interesa mucho por la producción y muy poco por la gente, y tratan a éstas como si fueran máquinas.

(1.9) Liderazgo de Club Campestre.- El líder tiene mucho interés en las personas y poco interés en la producción, y se esfuerza básicamente para mantener un buen clima laboral.

(5.5) Liderazgo de Medio Camino.- El líder mantiene un interés intermedio y equilibrado entre la gente y la producción, y procura mantener a ambas en forma satisfactoria.

(9.9) Liderazgo en Equipo: El líder muestra un gran interés por la gente y la producción, y hace un gran esfuerzo para mantener la moral alta, y al mismo tiempo, cumplir un gran desempeño en términos de alcanzar los objetivos organizacionales.

GRAFICO 7: Posiciones en la “Rejilla de Liderazgo”



Elaborado: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Junio-2013

Desde la perspectiva del estudio, la manera de estar realmente priorizando las tareas de la organización, es cuando se tiene consolidado el grupo o equipo de trabajo, las personas que ocupan cargos importantes en el cuadro jerárquico de una empresa y están liderando, nunca deben olvidarse de las tareas puesto que les remuneran para aquello, pero lo importante radica en determinar cuál es la mejor estrategia para alcanzar los objetivos establecidos.

2.2. Enfoque teórico sobre el clima organizacional

Existe abundante investigación que indica que el estilo de liderazgo usado por los administradores o gerentes afecta el clima organizacional percibido por sus colaboradores y este clima impacta en el desempeño laboral de estos últimos. El estudio se enfocará en lo que respecta al clima organizacional en el cuestionario de Litwin y Stringer (2002), se tomarán en cuenta sus dimensiones que se han convertido en características susceptibles de ser medidas en la Empresa Pública de Petróleos en Ecuador y que influyen en el comportamiento de sus subordinados. Por esta razón para llevar a cabo este estudio de clima organizacional es conveniente conocer las seis dimensiones que han sido tomadas para esta investigación:

- 1.- **Estructura.-** Sentimiento de los empleados de entender la organización de su trabajo y tener una definición clara de sus objetivos, tareas, roles y responsabilidades
- 2.- **Estándares.-** Sentimiento de contar con estándares desafiantes de desempeño, sentir presión a mejorar el rendimiento y de contar con la motivación para lograrlo.
- 3.- **Responsabilidad.-** Percepción existente entre los empleados de poder tomar decisiones sobre su trabajo, sin tener que contar con la autorización de otros, en las dimensiones apropiadas.
- 4.- **Flexibilidad.-** Énfasis que se pone en fomentar la generación de ideas y explorar el potencial de éstas. Aceptación de la toma de riesgos calculados o preferencia por maneras seguras y conocidas de operar. Mantención de las reglas en lo mínimo necesario para promover la innovación.
- 5.- **Reconocimiento.-** Sentimiento de que se recompensa adecuadamente por el trabajo bien hecho. Énfasis en la utilización del premio en lugar del castigo.
- 6.- **Compromiso.-** Sentimiento de pertenencia de los empleados a su organización, lealtad hacia ésta y sus objetivos y sensación de ser un miembro valioso dentro del grupo de trabajo.

Dichas dimensiones nos ayudarán a conocer y comprender la forma como los empleados de la Empresa Pública de Petróleos de Ecuador percibe su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, es decir; constituirá en una herramienta esencial para implementar un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y productividad.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA IDENTIFICAR LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA DE PETRÓLEOS EN ECUADOR

2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PÚBLICA DE PETRÓLEOS EN EL ECUADOR

2.2.1 Origen de la Empresa Pública de Petróleo en el Ecuador

A continuación, se desarrollará cronológicamente una síntesis de la historia de la Empresa Pública de Petróleos en Ecuador, de acuerdo Jarrín, (2007).

El 23 de Junio de 1972, se creó la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), institución encargada de desarrollar actividades asignadas por la Ley de Hidrocarburos; explorar, industrializar y comercializar productos necesarios de la actividad petrolera y petroquímica.

Al crearse CEPE, el Gobierno Nacional de esa época tuvo un instrumento que le permitió llevar a la práctica la voluntad nacional de administrar y controlar por su propia cuenta, el recurso petrolero, en beneficio del país.

El 17 de agosto de 1972, se realizó la primera exportación de 308.238 barriles de crudo, vendidos a USD 2.34 el barril, por el puerto de Balao en Esmeraldas.

El 19 de marzo de 1974, se adjudicó la construcción de la Refinería Esmeraldas al consorcio japonés Sumitomo Chiyoda, por un monto de 160 millones de dólares. Hoy, es la planta industrial de procesamiento de crudo más grande del país. La planta inició sus operaciones en el año 1977, ha tenido dos ampliaciones y, actualmente, su capacidad de procesamiento total es de 110 mil barriles diarios

En junio de 1974, CEPE compra el 25% de los derechos y de las acciones de los activos del consorcio Texaco – Gula, por un valor de 42'822.784 dólares, y se conforma el consorcio CEPE – Texaco – Gulf.

Desde 1974, en forma parcial y, desde 1976, en forma total, CEPE asumió la actividad de comercialización interna, que hasta ese entonces era responsabilidad de las empresas Anglo y Gula. Para desalojar la producción de crudo y derivados, se construyeron los terminales marítimo y terrestre de Esmeraldas, y el poliducto Esmeraldas – Quito.

Posteriormente, se ampliaron los sistemas de almacenamientos en Guayaquil y Quito, y se instalaron los terminales gaseros y las envasadoras de gas.

En junio de 1975, finaliza con éxito la primera perforación exploratoria de CEPE en el Oriente, y en Septiembre del mismo año, asume la comercialización del gas licuado de petróleo, procesado por las compañías Cautivo y Anglo.

En enero de 1976, se revierte al Estado todo el campo Ancón, operado y explotado por la compañía Anglo. En junio de ese mismo año, pasan a poder del Estado las áreas que operaba CEPECA; con lo cual, CEPE comenzó a explotar los 803 pozos productivos de la Península de Santa Elena.

En diciembre de 1976, CEPE adquiere el remanente de los derechos y de las acciones de la compañía Gulf; esto permitió que la participación de CEPE, en el consorcio TEXACO – GULF, sea mayoritaria, con el 62.5% de las acciones; conformándose así, el nuevo consorcio CEPE – TEXACO.

En enero de 1977, CEPE controló el 100% de las operaciones de abastecimiento de los combustibles. En marzo del mismo año, se inaugura la refinería Estatal Esmeraldas, con capacidad para procesar 55.000 barriles de petróleo por día.

En junio de 1977, entraron en operación los terminales de almacenamiento de combustibles de Quito y Ambato. En noviembre del mismo año, se inaugura el

Terminal de almacenamiento de combustibles y envasado de gas licuado de petróleo, denominado El Beaterio.

En enero de 1981, el gobierno de Jaime Roldós inauguró la Planta de Gas de Shushufindi, con capacidad para procesar 25 millones de pies cúbicos de gas natural.

En mayo de 1985, se firmó la contratación para la ampliación de la Refinería de Esmeraldas, de 55.000 a 90.000 barriles, con el consorcio Japonés Sumitomo Chiyoda, a un costo de 114.4 millones de dólares.

En julio de 1987, se inauguró la Refinería Amazonas en Shushufindi, con una capacidad para procesar 10.000 barriles diarios de crudo.

El 26 de septiembre de 1989 se creó PETROECUADOR, la cual reemplazó a CEPE y se conformó un Holding; es decir, una matriz y seis filiales: tres permanentes y tres temporales.

Las permanentes fueron: Petroproducción, Petrocomercial y Petroindustrial.

Las temporales fueron: Petropenínsula, Petroamazonas y Petrotransporte.

Estas empresas filiales tendrán personalidad jurídica, autonomía administrativa y operativa.

En octubre de 1989, la Texaco revierte al Estado el Oleoducto Transecuatoriano, y Petroamazonas asume las operaciones de bombeo de crudo.

El 28 de Noviembre de 2007, por disposición del Gobierno Nacional, la Fuerzas Armadas del Ecuador asumen la administración de Petroecuador y sus filiales, cuya misión es la reestructuración de la institución. (p. 220, 221, 222)

El 16 de Marzo del 2010, la Fuerzas Armadas del Ecuador finalizan las funciones. El contralmirante Luis Jaramillo, ex Presidente Ejecutivo de la EP PETROECUADOR, apuntó que recibieron Petroecuador en una situación "difícil y caótica", donde "no había planificación estratégica", por lo que señala que el trabajo de los marinos en la entidad ha solventado esos asuntos y deja una "empresa nueva, que

fue reestructurada" y sigue un proceso de cambio. **(Diario: www.lahora.com.ec, 16 de marzo 2010)**

El 6 de Abril del 2010, mediante Decreto ejecutivo N° 315, el presidente Raphael Correa creó la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador (EP-Petroecuador) como una institución de “derecho público, con personalidad jurídica, patrimonio propio”.

El objetivo es potenciar “la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables para su aprovechamiento sustentable”, por lo que la nueva empresa intervendrá en “todas las fases de la actividad hidrocarburífera, bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos”. **(Diario: www.eltiempo.com.ec, 08 de abril 2010)**

2.2.2 Situación Actual de la Empresa Pública de Petróleo en Ecuador

El 15 de noviembre del 2012 Petroamazonas EP asumió de manera oficial las operaciones de los campos Lago Agrio, Libertador, Shushufindi, Auca, Cuyabeno y de gas natural en el litoral ecuatoriano, que pertenecían a la Gerencia de Exploración y Producción de EP Petroecuador.

La toma de operaciones se ampara en el Decreto Ejecutivo 1351-A, suscrito por el Presidente de la República Rafael Correa, el pasado 1 de noviembre de 2012.

Marco Calvopiña, Gerente General de EP Petroecuador, confirmó que los activos que se transfieren a PAM EP corresponden a 1.518 millones en reservas remanentes, correspondientes a los ocho campos transferidos y 1,7 billones de pies cúbicos en producción de gas natural, extraídos en el Bloque 6, campo Amistad. A ello se suma la operación de la Empresa de Economía Mixta Río Napo, operadora campo Sacha, con una producción actual promedio de 65.000 barriles diarios.

De su parte, el ministro de Recursos Naturales No Renovables encargado, Ramiro Cazar, manifestó que con la finalización de este proceso de fusión por absorción iniciado hace dos años, se cumple un hito importante en la industria hidrocarburífera estatal, establecido en la política petrolera del Gobierno Nacional, porque se está

aportando desarrollo y modernización al sector petrolero. (**Página web: www.recursosnaturales.gob.ec, 15 de noviembre 2012**).

Con la última modificación administrativa, actualmente la empresa pública de petróleos en Ecuador queda definida con la siguiente estructura técnico-administrativa:

2.2.3 Empresa Pública de Hidrocarburos EP Petroecuador

La Empresa EP Petroecuador fue creada el 10 de Abril del 2010, es una entidad del Estado Ecuatoriano, cuyo giro comercial actualmente es transporte, almacenamiento, refinación y comercialización de hidrocarburos y sus derivados.

Desarrolla actividades en casi toda la cadena de valor de la industria petrolera, desde el transporte de crudo hasta la comercialización de hidrocarburos y combustibles, en este último caso con la marca Petroecuador Garantía en calidad y cantidad.

Para un mejor entendimiento de las actividades de esta organización, la investigación describirá la misión, visión, valores y estructura organizacional de EP Petroecuador, conforme se publica en plan operativo anual 2012 a través de su portal de información (www.eppetroecuador.ec):

➤ **Misión de la EP Petroecuador**

“La empresa Pública EP Petroecuador con las subsidiarias que creare, gestionará el sector hidrocarburífero mediante el transporte, almacenamiento, industrialización y comercialización de hidrocarburos, con alcance nacional, internacional y preservando el medio ambiente; que contribuya a la utilización racional y sustentable de los recursos naturales para el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, con sujeción a los principios y normativas previstas en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Empresas Publicas, La Ley de Hidrocarburos y Marco Legal ecuatoriano que se relacione a sus específicas actividades”

➤ **Visión de la EP Petroecuador**

“Ser la Empresa Pública que garantice el cumplimiento de metas fijadas por la política nacional y reconocida internacionalmente por su eficiencia empresarial de primera calidad en la gestión del sector hidrocarburífero, con responsabilidad en el área ambiental y conformada por talento humano profesional, competente y comprometido con el país”.

➤ **Valores Organizacionales de EP Petroecuador**

✚ **Disciplina:** Para observar leyes, reglamentos, normas y disposiciones vigentes.

✚ **Lealtad:** Para mantener fidelidad con los intereses de la institución.

✚ **Honestidad:** Para demostrar rectitud y transparencia en nuestros actos.

✚ **Credibilidad:** Para mantener la palabra empeñada logrando la confianza de las comunidades en nuestras operaciones.

✚ **Eficiencia:** Para lograr resultados con el mayor aprovechamiento de los recursos utilizados.

✚ **Compromiso:** A fin de estar dispuestos a hacer lo que somos capaces de hacer.

✚ **Profesionalismo:** Para actuar con objetividad y criterio técnico.

✚ **Dignidad:** Para practicar el respeto por nosotros mismos y por los demás.

✚ **Solidaridad Social:** Para mantener vínculos con la comunidad que compartimos el entorno.

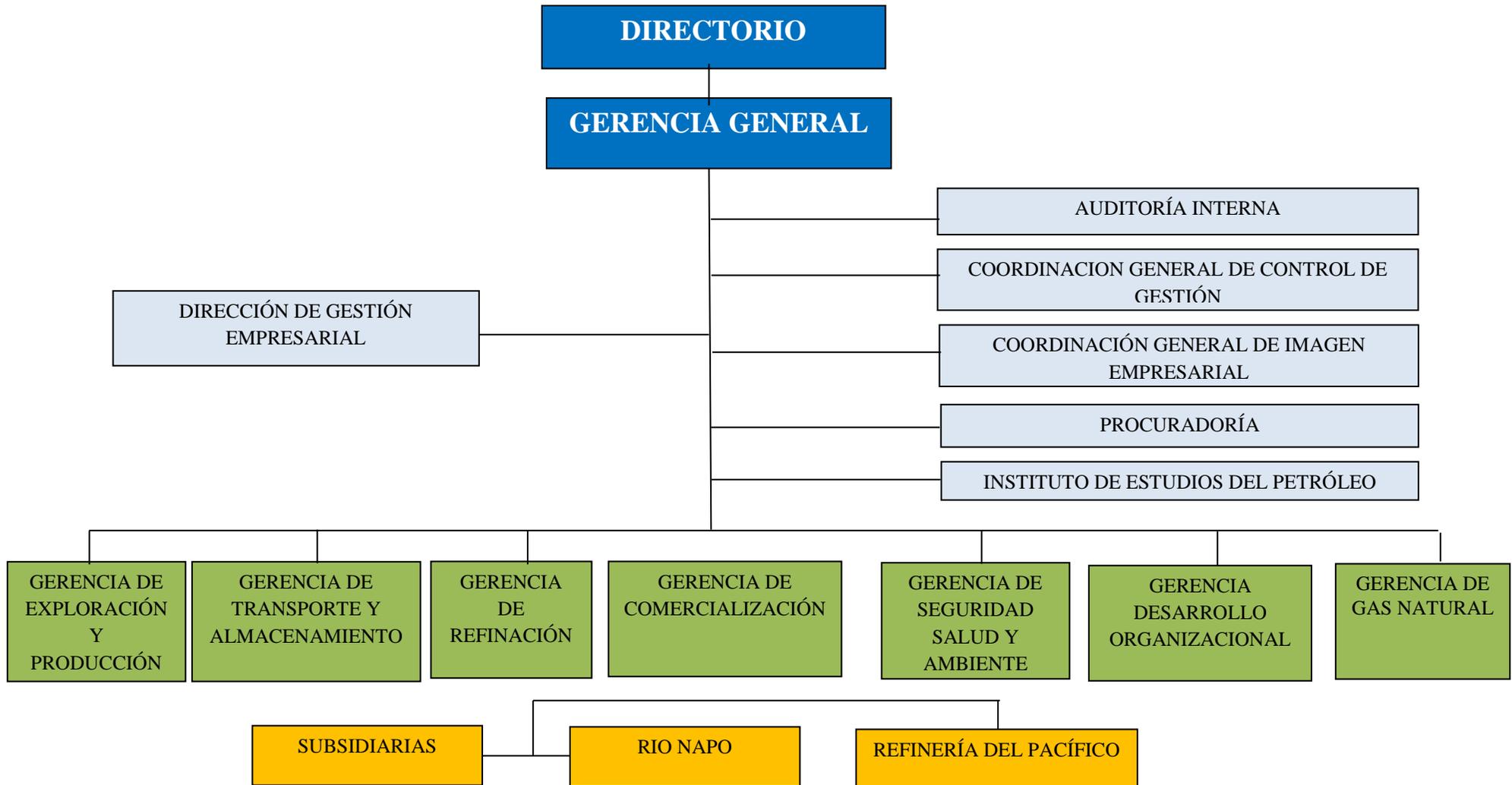
✚ **Creatividad e Iniciativa:** Para desarrollar nuestras actividades con imaginación de recursividad e innovación.

➤ **Organigrama Estructural de la EP Petroecuador**

La estructura organizacional de la empresa, tiene al Directorio como máxima autoridad quien imparte políticas de gestión y organización, luego la Gerencia General la cual define los objetivos, planificación, evaluación y control del cumplimiento de metas administrativas y operativas, estos procesos siempre están articulados en forma coordinada y ordenada, a través de los departamentos de apoyo y las seis Gerencias multidisciplinarias.

Además cuenta con dos subsidiarias Empresa Río Napo y Refinería del Pacífico, la primera con actividades de exploración y producción de petróleo y la segunda refinación de hidrocarburos (actualmente en fase de construcción). **(Ver en Cuadro 5).**

Tabla No. 5: Organigrama Estructural de EP-PETROECUADOR



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Junio - 2013

FUENTE: <http://www.eppetroecuador.ec/Empresa/Organigrama/index.htm>

2.1.4 Empresa Pública PETROAMAZONAS EP.

PETROAMAZONAS EP es una Empresa Pública dedicada a la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación; con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; creada al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, mediante Decreto Ejecutivo No. 314 de 06 de abril de 2010, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 171 de 14 de abril de 2010.

✚ Misión de Petroamazonas EP

“Operar los campos petroleros de manera eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social y ambiental, con el aporte del mejor talento humano para contribuir al desarrollo energético del Ecuador”.

✚ Visión de Petroamazonas EP

“Ser la empresa referente del Estado ecuatoriano y líder de la industria nacional de hidrocarburos por nuestra eficiencia, integridad y confiabilidad, a la vanguardia de la responsabilidad social y ambiental, enfocada a la expansión local y regional”.

✚ Valores Organizacionales de Petroamazonas EP

Integridad y transparencia: PETROAMAZONAS EP promueve los más altos estándares de ética de negocios e integridad empresarial y humana, lo cual asegura la transparencia en todas sus operaciones, brindando información adecuada y fiel a nuestro accionar.

Solidaridad: Estamos comprometidos con el desarrollo del país y la sociedad, llevando a cabo nuestro mejor esfuerzo para lograr su mayor impulso. Valoramos y respetamos la singularidad de todos los que conformamos la organización, nuestras aspiraciones y el talento que aportamos.

Conciencia social y ambiental: Priorizamos la seguridad y la salud de nuestros empleados, el respeto a las comunidades y la conservación del ambiente, en pos de una armoniosa relación con la comunidad.

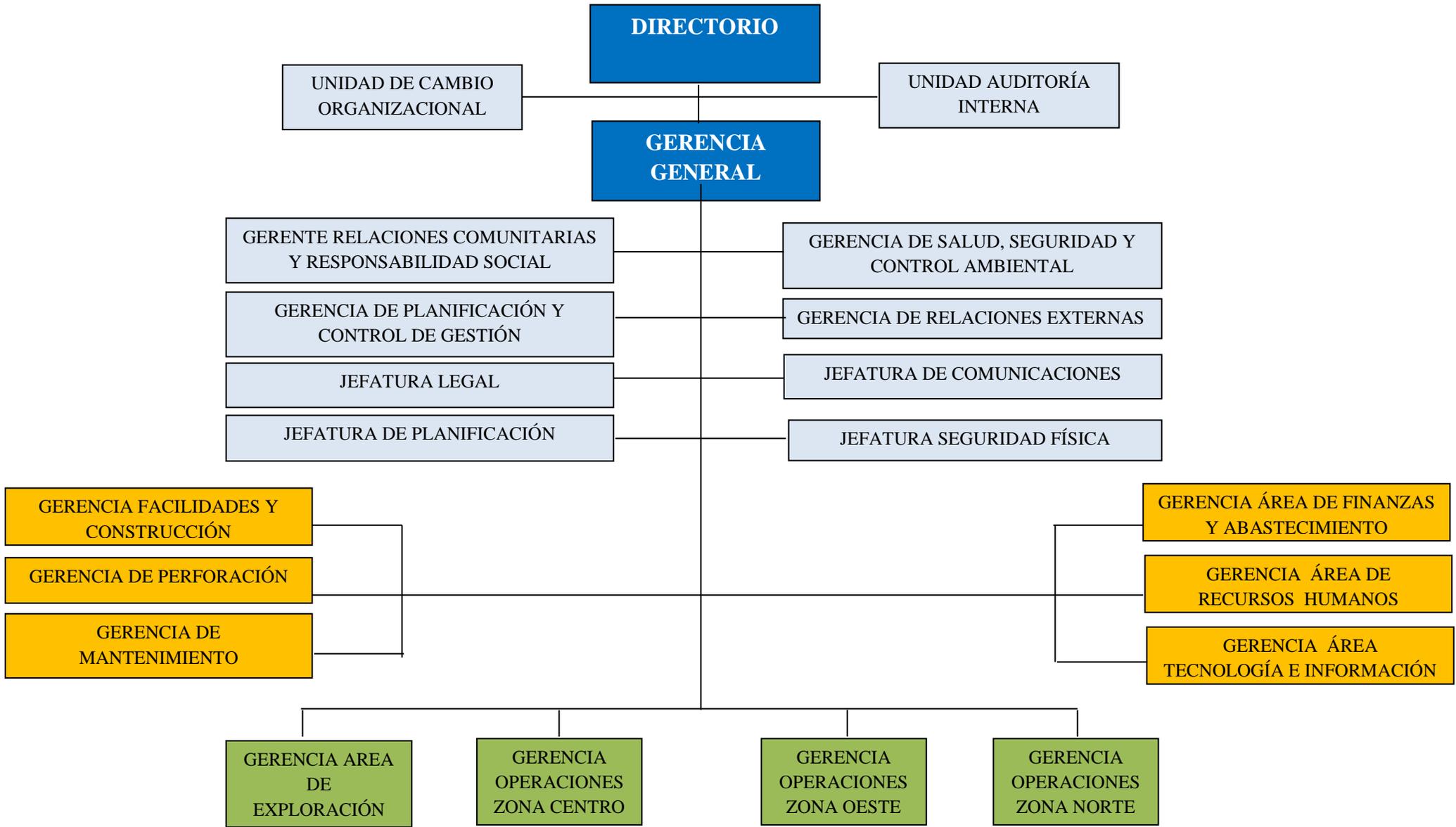
Calidad profesional y trabajo en equipo: Consideramos a nuestro personal como el factor crítico de éxito, procurando el máximo nivel de competencia profesional, con una sólida cultura de trabajo en equipo, estrecha colaboración y superación permanente. Somos proactivos en la gestión, oportunos y precisos en los análisis, y orientados a la consecución de resultados.

Innovación: Somos reconocidos como líderes en el Ecuador en innovación de procesos, tecnología y gestión, aplicada a optimizar la operación de los activos y proveer el soporte técnico necesario.

Organigrama Estructural de Petroamazonas EP

La estructura de PETROAMAZONAS EP está conformada por áreas estratégicas las cuales permiten una gestión efectiva de sus operaciones. **(Ver en Cuadro 6).**

Tabla No. 6: Organigrama Estructural PETROAMAZONAS EP



Se puede deducir que desde su creación el 06 de Abril del 2010, la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, se encuentra en un periodo de transición, transformación y adaptación a nuevos roles en sus competencias de gestión administrativa y operativa, prueba de aquello las más significativas son: la incorporación de nuevos campos petroleros de compañías trasnacionales al estado, modificación de los tipos de contratos petroleros al pasar de modalidad participación de la producción a prestación de servicios y la empresa EP Petroecuador desde Noviembre del 2012, transfirió activos, contratos, procesos de exploración y producción a la Empresa Pública Petroamazonas EP, con el fin de optimizar recursos y alcanzar mayor efectividad en la dirección empresarial.

Estos cambios en el sector petrolero han generado una intervención del gobierno para establecer una definición clara en los procesos organizacionales y operativos de la Empresa Pública de Hidrocarburos, Petroamazonas EP es responsable de las actividades de exploración y explotación (petróleo y gas) en el Ecuador. Mientras que Petroecuador EP se ocupa de manejar el transporte, almacenamiento, refinación, comercialización interna y externa de los hidrocarburos y sus derivados.

2.3 ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA PÚBLICA DE PETRÓLEOS EN EL ECUADOR

El análisis realizado al estilo de Liderazgo de la Empresa Pública de Hidrocarburos en el Ecuador, tiene un enfoque del pasado, puesto que en la actualidad tanto EP Petroecuador como Petroamazonas EP, están en un periodo de cambio y adaptación a nuevos procesos técnicos, administrativos.

Durante el desarrollo de la investigación, se distingue que EP Petroecuador (PEC) recibió un trato distinto por parte del Directorio y jerarquías de turno, al que recibió Petroamazonas EP (PAM). Esto en parte se explica por los antecedentes de la historia y por cierta desconfianza de manera innata.

El liderazgo de PEC ha recibido en el pasado frecuentes críticas públicas sobre aspectos del negocio que en realidad son herencia de hace muchos años y que no se pueden revertir de un día al otro. Al mismo tiempo, también se considera como un hecho evidente que el liderazgo de PEC fue más complejo, burocrático, y menos eficiente que el de PAM.

Así como en PAM prácticamente cualquier decisión importante puede ser discutida en un grupo de 6 o 7 personas máximo (Gerente General y principales Gerentes de línea), en PEC existió ciertas rupturas y faltas de confianza internas entre Gerencias operativas y de soporte.

EL liderazgo operativo de PEC en los últimos años tuvo una notoria mejora en sus resultados de exploración y producción de hidrocarburos. Esto se debió principalmente a un estilo de liderazgo transformador y participativo que modificaron prácticas operativas que no agregaban valor y se focalizó en obtener mejoras de corto plazo como por ejemplo: incorporando nuevas tecnologías en intervenciones a pozos.

El Gobierno actual asume un liderazgo, el cual considera que el riesgo de no hacer nada a nivel organizacional mantendría un status quo que atenta contra las posibilidades de PEC de ser más ágil, eficiente, y revertir su imagen frente a la sociedad y al mismo tiempo, el no implementar una real independencia financiera atenta contra la exposición de los resultados reales del negocio

Estos constantes cambios en la estructura organizacional de la empresa Pública de Hidrocarburos en Ecuador, no ha permitido generar tendencias de liderazgo por largo tiempo, puesto que los altos directivos son funcionarios de libre remoción y depende de su personalidad, carácter y experiencia para influenciar en los subordinados a la consecución de objetivos empresariales.

2.3 MARCO METODOLÓGICO

2.3.1 Diseño de la Investigación

Según Hernández R, Fernández C y Bautista P; (2003). Se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño señala al investigador, lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y contribuir a contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado”.

Es decir, es la estrategia general que adopta los investigadores para responder al problema planteado. Esto en atención al diseño que se utilizó para la realización y desarrollo de este trabajo que es de campo y documental.

De campo debido a que los datos se tomaran directamente de los empleados que trabajan en Petroamazona EP y documental puesto que ésta investigación se apoya en búsqueda de información en diferentes materiales impresos tales como: textos, tesis e internet utilizados para reforzar el presente estudio.

La investigación o diseño de campo, citado por la UNA (2005) de acuerdo a lo expresado por Sabino, señala:

“La investigación de campo, consiste en la búsqueda del conocimiento científico, basada en una estrategia de recolección de datos, los mismos que serán obtenidos directamente de la realidad en estudio, la búsqueda de esa información contribuirá a la elaboración de la estructura teórica de la investigación y permitirá hacer inferencias deductivas, en el momento de interpretar los datos”.

2.3.2 Nivel de Investigación

Según Arias (2006) “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno objeto de estudio”, el cual se ha clasificado según el ámbito de investigación en:

2.3.2.1 Investigación Descriptiva

Arias (2006), consiste en la caracterización de un hecho fenómeno, individuo grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto la profundidad de los conocimientos”.

El propósito de esta investigación es establecer el comportamiento que poseen los directivos en cuanto al estilo de liderazgo utilizado y el impacto que esto causa en su

clima organizacional; es decir buscar las relaciones entre estas dos variables en la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador

2.3.2.2 Investigación Explicativa

Según Arias (2006) se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto en la determinación de las causas (investigación post-facto) como de los efectos (investigación experimental) mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo del conocimiento”.

El objetivo es explicar el fenómeno, llegar al conocimiento de las causas y del efecto es decir el esquema que pertenece a este diseño es el siguiente:



2.3.2.3 Investigación Correlacional

Tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que podamos relacionar la variable dependiente que el clima organizacional, con el fin de evaluar las variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto y conceptualización con la teoría disponible. Mediante métodos estadísticos que permitirán analizar y procesar la información y obtener resultados para luego proponer alternativas de solución que permita mejorar la situación actual de la institución.

2.3.3 Modalidad de Investigación

2.3.3.1 Bibliográfico – Documental

Hernández, (2003), plantea: “la investigación de diseño documental está basada en el análisis de información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de

establecer relaciones, diferencia, estado actual, del conocimiento al tema objeto de estudio entre otros”. Para la realización de esta investigación se utilizará la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se centrará en información ya existente basada en libros, revistas, tesis, lectura, bibliotecas, etc., con la finalidad de que la información se encuentre centrada en la comprensión y el realismo, permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías.

2.3.3.2 Investigación de Campo

Hernández (2003), explica que “La investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias”.

Se utilizó dicha investigación porque se está en contacto directo con los involucrados en el problema, que en este caso fueron los directivos y trabajadores de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador; esto se logró a través de las entrevistas y encuestas.

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.4.1 Población

Fidias (2006) define a la población como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

En tal efecto la Empresa Pública de Petróleos en Ecuador está conformada aproximadamente por 8263 empleados entre EP Petroecuador y Petroamazonas EP, de acuerdo a la publicación de la página www.Ecuador-poblacion-blogspot.com. de fecha 24 de marzo del 2013.

Según el portal de Petroamazonas EP, el registro de nómina para marzo 2013 tiene 5022 empleados, por lo tanto la diferencia pertenece al personal de EP Petroecuador.

Por el número mayor de funcionarios en Petroamazonas EP ésta investigación considerará obtener información de su personal y no considerará en el muestreo a los empleados de EP-Petroecuador.

2.4.2 Muestra

Según Allen (2000), muestreo por área o geográfico, aplicada cuando no se dispone de un marco de referencia completo. El área total se divide en pequeñas áreas, las que son muestreadas. Cada área seleccionada podrá ser subdividida y enumerada para una nueva selección, si es necesario y así sucesivamente dando origen al muestreo por etapas.

Petroamazonas EP de acuerdo a su estructura organizacional se encuentra dividida en varios niveles jerárquicos, pero donde hay mayor interrelación y toma de decisiones de Directivos hacia los Subordinados es en el segmento de operaciones de las Gerencias de Zona, la misma que podemos observar en la distribución del personal y estructura organizacional de operaciones (Ver en Tabla 1 y Grafico 9 respectivamente)

Tabla No. 7: Distribución de la Muestra

VARIABLE GEOGRÁFICA	No. DE PERSONAL
Zona Centro	1300
Zona Oeste	1200
Zona Norte	2500
PETROAMAZONAS E.P.	5000

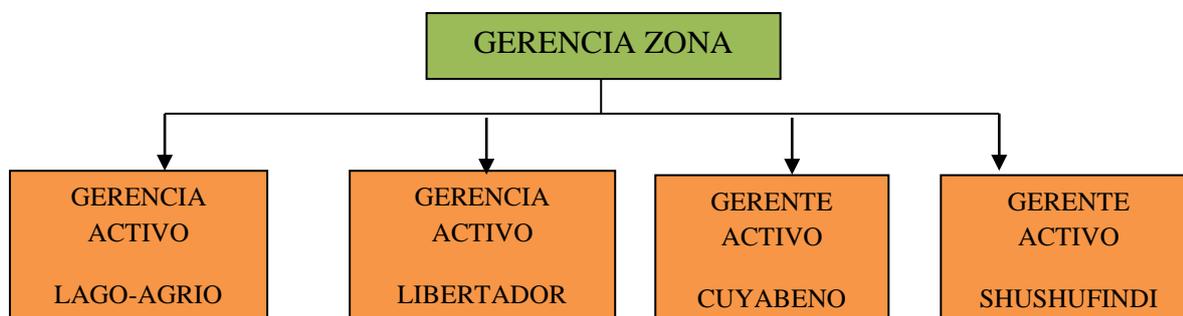
ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Marzo-2013

FUENTE: Portal Petroamazonas EP Distributivo personal Marzo-2013

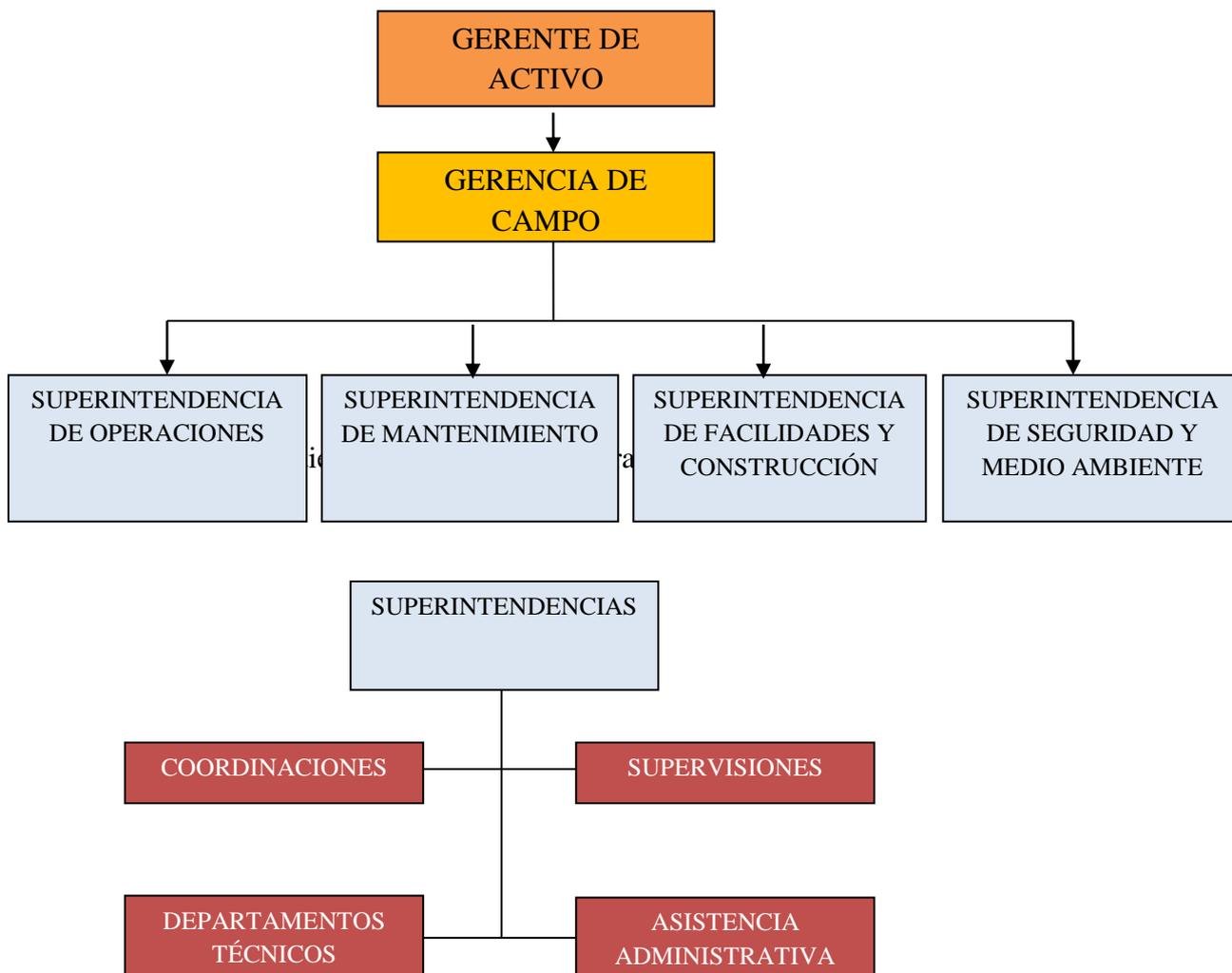
Cuadro No. 8: Estructura Organizacional de Operaciones de Petroamazonas EP:



Gerencia de Zona tiene la siguiente estructura organizacional:



Gerencia de Activo tiene la siguiente estructura organizacional:



Para realizar esta investigación se seleccionó al personal de la Zona Norte de Petroamazonas EP, el cual aporta con mayor producción alrededor de 122 000 barriles de petróleo por día y con mayor número de trabajadores cerca de 2.500 profesionales, datos según nómina de Recursos Humanos a Marzo del 2013, esta cifra es modificada constantemente debido al proceso de estructuración que está teniendo la organización.

Por este motivo, se seleccionará según Allen (2000), un muestreo por fases en ocasiones es conveniente y económico recoger cierta información de la totalidad de elementos de una muestra, la cual se extrae de la población en tal forma que sea lo suficientemente grande.

Además, otra información más detallada obliga a una nueva muestra proveniente de la anterior, ocasionando un muestreo de dos fases o bifásico. Puede considerarse, también, de varias fases o polifásico.

Tabla No. 9: Distribución de la Muestra para Subordinados

ZONA NORTE - SUBORDINADOS	No. DE EMPLEADOS
Supervisores	500
Coordinadores	200
Técnico	700
Asistentes Administrativos	50
Obreros-Auxiliares	1050
TOTAL	2500

ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Marzo-2013

FUENTE: Petroamazonas EP

2.4.3 Tamaño de Muestra

Debido a que la Zona Norte posee **2500** empleados entre supervisores, coordinadores, técnicos, asistentes administrativos y obreros, según nómina de Talento Humano, se ha visto la necesidad de obtener el cálculo estadístico para calcular el número de encuestas que se va a realizar para obtener una visión del clima organizacional que se está manejando en la Zona Norte de Petroamazonas EP, muestra que servirá para obtener información y dar respuesta a uno de los propósitos del presente estudio establecer el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, para el efecto se requerirán de 61 encuestas individuales a varios subordinados.

2.4.3.1 Cálculo del Número de Encuestas

POBLACIÓN (N) = 2500 empleados

NIVEL DE CONFIANZA (Z) = 95% = 1.96

ERROR ESTIMADO = 6% = 0.06

<p>N = 2500 e = 6% z = 1.96 = 95% s = 0.5 = 50%</p>
--

$$n = \frac{N * s^2}{(N - 1) \frac{e^2 + s^2}{z^2}}$$

$$n = \frac{(2500) (0.5)^2}{(2500 - 1) \frac{(0.06)^2 + (0.5)^2}{(0.95)^2}}$$

$$n = \frac{(625)}{(2499) \frac{(0.0036) + (0.25)}{(0.9025)}}$$

625

$$n = \frac{625}{9.9968 + 0.25}$$

$$n = \frac{625}{10,218}$$

n = 61

2.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son todas las formas posibles de que se vale el investigador para obtener la información necesaria en el proceso investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de recolección de la información, dependiendo de las distintas fuentes de información tanto primaria como secundaria. Existen diversas técnicas, éstas según el objeto a que se apliquen y que por lo tanto no se excluyen entre sí y que es preciso saber elegir la más indicada.

2.5.1 Técnica

Según Fidias (2006) plantea que las técnicas de recolección de información sean las distintas formas o manera de obtener y almacenar la información. Son ejemplos de técnicas: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario) el análisis documental, análisis de contenido, etc.

En la investigación realizada la técnica de recolección de datos que se utilizó en el caso de estilos de liderazgo fue la entrevista y en el clima organizacional la encuesta, con el fin de obtener información que suministran los trabajadores de Petroamazonas EP de la Zona Norte.

2.5.1.1 Técnica de la Entrevista: Estilos de liderazgo

Se utilizará la técnica de la Entrevista para los directivos que actualmente laboran en la Empresa Pública de Petróleos y directivos que laboraron para dicha institución, con el fin de que el resultado no tienda a un resultado sesgado y obtener un mayor aporte al estudio. La entrevista contendrá cuatro preguntas las mismas que serán evaluadas de acuerdo al modelo de la Universidad de Michigan, el cual permitirá establecer si los líderes tienen comportamientos con orientación a:

1. Tareas de la organización
2. Subordinados de la empresa.

2.5.1.2 Técnica de la Encuesta: Clima Organizacional

Se desarrolló un cuestionario para evaluar el clima organizacional en base al cuestionario de Litwin y Stringer (2002). Se adaptaron preguntas de este cuestionario para seis dimensiones de clima organizacional:

- Estructura
- Estándares
- Responsabilidad
- Flexibilidad
- Reconocimiento
- Compromiso

En el cuestionario de clima se usó una escala Likert con puntajes desde el 1 (Nunca) hasta el 5 (Siempre) en la que se le pedía al que lo respondiera que evaluara el clima de trabajo que observaba en su equipo. Para cada enunciado, se le solicitó que marcara con una cruz para indicar con cuánta precisión la frase describía lo que ocurría en su equipo o unidad de trabajo.

2.6 TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

Se definen las técnicas lógicas o estadísticas que son empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados.

Los datos se recolectaron por medio de la aplicación de la encuesta en el caso del clima organizacional se codificarán asignándoles signos numéricos a cada pregunta con sus respectivas respuestas, para facilitar su tratamiento, luego se tabulan y se procesan en forma manual, a fin de unificar la información de acuerdo a sus similitudes cuántos contestaron “SIEMPRE” y cuántos “NUNCA”; para así exponer sus resultados en cifras estadísticas reflejadas en tablas representativas con términos absolutos y porcentuales.

Luego los resultados de cada ítem se analizaron e interpretaron considerando los fundamentos teóricos de la investigación y la preparación de los investigadores. En el caso de los estilos de liderazgo con las preguntas efectuadas en la entrevista a los directivos se irán extrayendo las partes más relevantes a fin de ir describiéndolas e ir plasmando en el documento. Finalmente del resultado de estas técnicas se establecerán conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO III

3. PLANTEAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS PARA DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA DE PETROLEOS EN ECUADOR

3.1 PRESENTACIÓN DE CUADROS DE RESULTADOS

3.1.1 Cuadros de Resultados y Análisis de las encuestas aplicadas a los subordinados de PETROAMAZONAS E.P.

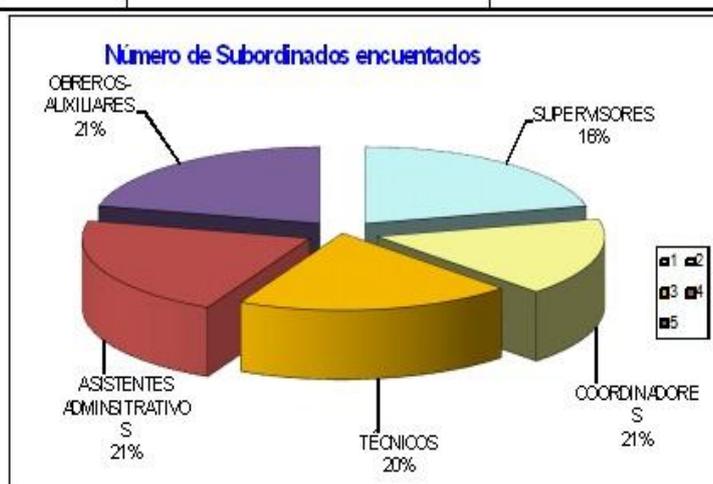
Se puede observar en las siguientes gráficas que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo y la mayor parte de logros se alcanza cuando es un esfuerzo en conjunto; González (2000) menciona que los grupos se vuelven equipos para alcanzar los objetivos.

I.- DATOS GENERALES

Tabla No. 10: Cargos que laboran en Petroamazonas EP, Zona Norte

Gráfico No. 8: Número de subordinados encuestados

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	Coordinadores	13	21
2	Supervisores	10	16
3	Técnicos	12	20
4	Asistentes Administrativos	13	21
5	Obreros - Auxiliares	13	21
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013

FUENTE: Portal Petroamazonas EP Distributivo de cargos

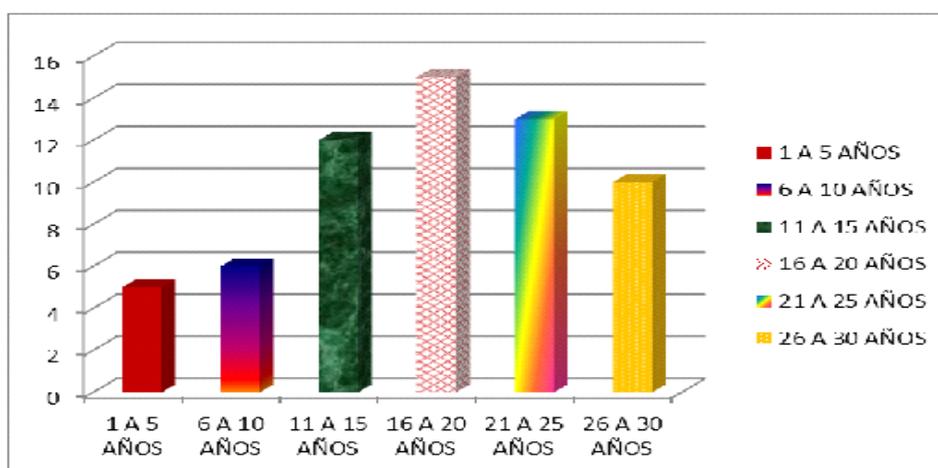
INTERPRETACIÓN:

Del total de las encuestas aplicadas a los subordinados, el 21% corresponden a Coordinadores, el 16% Supervisores, 20% Técnicos, el 21% Asistentes Administrativos y el 21% Obreros - Auxiliares de Petroamazonas EP.

Tabla No. 11: No. de años que laboran en Petroamazonas EP, Zona Norte

Gráfico No. 9: No. de años que laboran en Petroamazonas EP, Zona Norte

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	1 A 5 Años	5	8
2	6 A 10 Años	6	10
3	11 A 15 Años	12	20
4	16 A 20 Años	15	25
5	21 A 25 Años	13	21
6	26 A 30 Años	10	16
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013

FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

De los encuestados se puede observar que el 8% actualmente se encuentran prestando sus servicios en la empresa de 1 a 5 años; el 8% de 6 a 10 años; 10%, de 11 a 15 años; 20%, de 16 a 20 años; 25% de 21 a 25 años; 21% y de 26 a 30 años; 16%, por lo que

significa que la muestra ha sido tomada principalmente de funcionarios que laboran en la institución más de 16 años.

II.- PARTE A: Estructura

1. La gente conoce y entiende la relación entre su trabajo diario y el plan estratégico global de su organización

Tabla No. 12: Dimensión Estructura

Gráfico No. 10: Dimensión Estructura

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	39	64
2	NUNCA	22	36
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

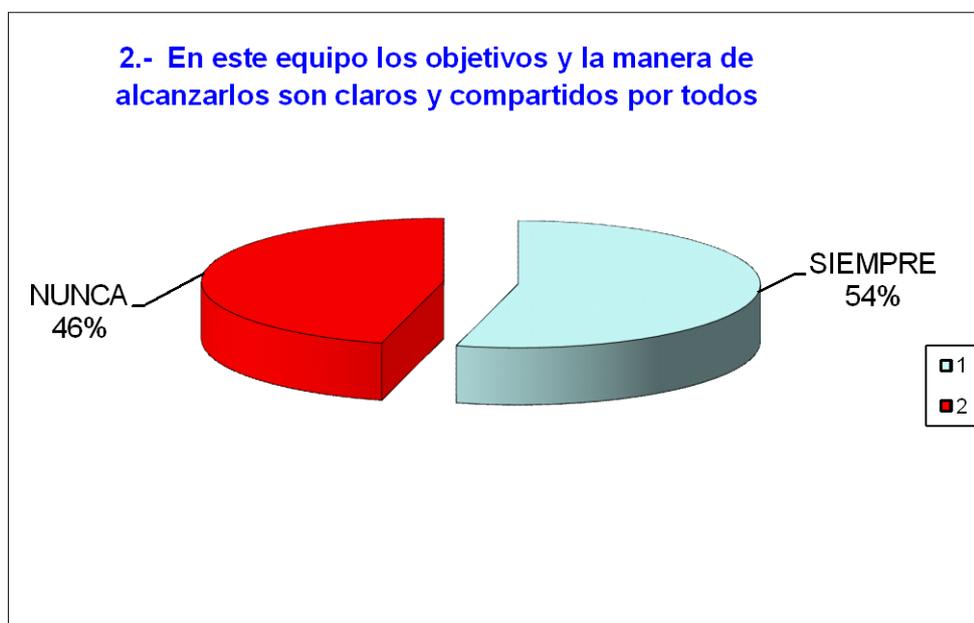
Al interpretar los resultados obtenidos con respecto a la primera pregunta, 39 subordinados contestaron que “siempre” han conocido y entendido la relación entre su trabajo diario y el plan estratégico, mientras tanto 22 subordinados admitieron que nunca lo conocieron y entendieron. Lo que demuestra que la Empresa Petrolera de Petróleos si posee un Plan Estratégico bien definido.

2. En este equipo los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos

Tabla No. 13: Dimensión Estructura

Gráfico No. 11: Dimensión Estructura

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	33	54
2	NUNCA	28	46
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

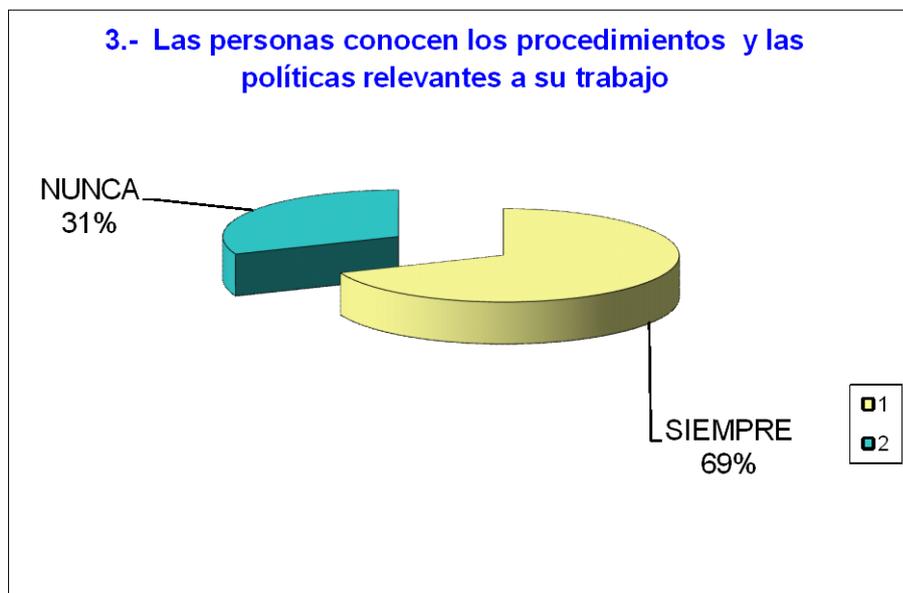
De los 61 subordinados encuestados, el 54% que representa a 33 subordinados, afirman que los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos los miembros del equipo; por otro lado, el 46% opina que “no”. Existe una brecha muy corta entre el siempre y nunca, lo que demuestra que hay que trabajar con los subordinados, a fin de que conozcan como se encuentra estructurado el Plan Estratégico de la institución.

3. Las personas conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo

Tabla No. 14: Dimensión Estructura

Gráfico No. 12: Dimensión Estructura

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	42	69
2	NUNCA	19	31
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

Con respecto a la pregunta las personas conocen los procedimientos y políticas relevantes a su trabajo, 69 subordinados afirman que siempre lo han conocido, y el número restante contestó que nunca han conocido los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo. Se demuestra que su líder si ha trabajado conjuntamente con sus subordinados brindándole un conocimiento de procedimientos y políticas relevantes a su trabajo.

PARTE B: Estándares

4. En esta organización se espera calidad en el desempeño de la gente

Tabla No. 15: Dimensión Estándares

Gráfico No. 13: Dimensión Estándares

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	57	93
2	NUNCA	4	7
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013

FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

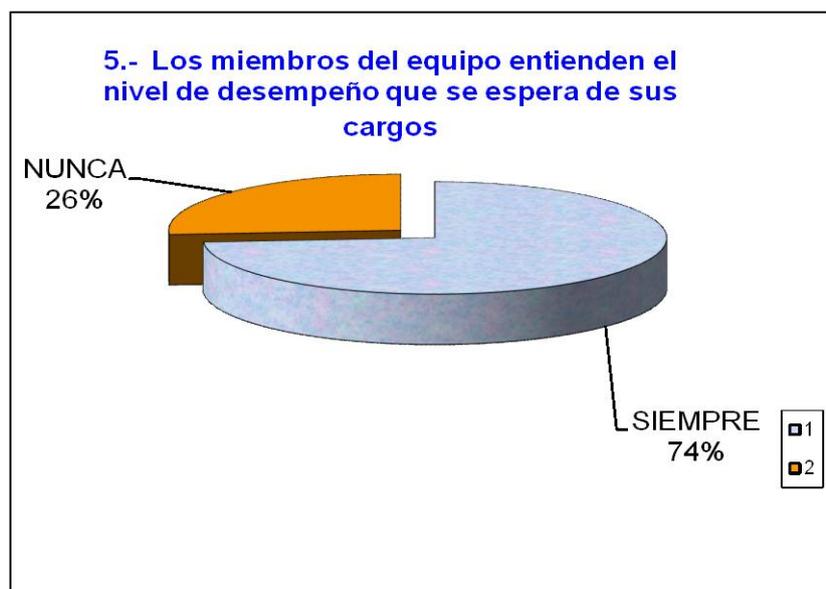
Del total de los subordinados encuestados, 57 de ellos que representan el 93% indican que en esta organización siempre se espera calidad en el desempeño de la gente; mientras que el 7% aseguran que nunca se ha esperado calidad en su desempeño. Se visualiza que la Empresa Pública de Petróleos dentro de su estructura maneja estándares desafiantes de desempeño.

5. Los miembros del equipo entienden el nivel de desempeño que se espera de sus cargos

Tabla No. 16: Dimensión Estándares

Gráfico No. 14: Dimensión Estándares

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	45	74
2	NUNCA	16	26
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

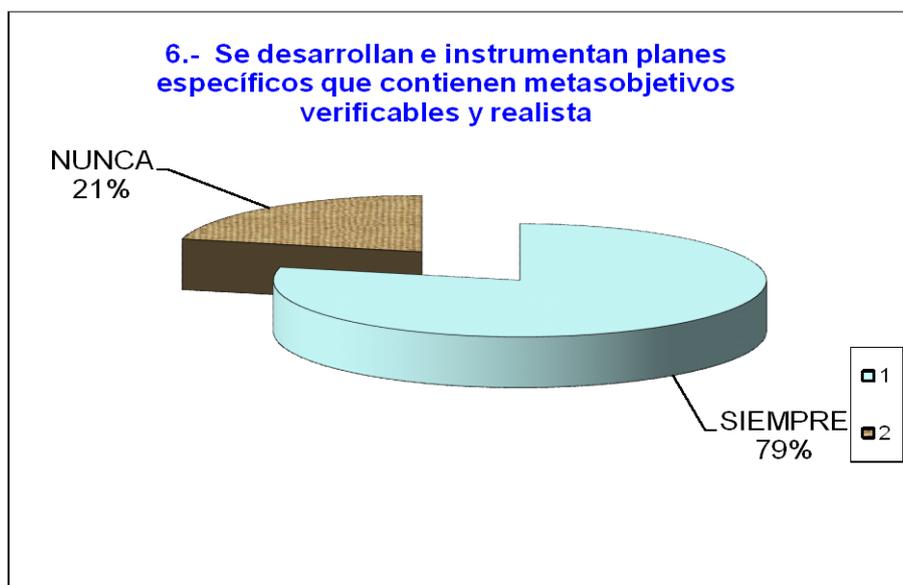
El 74% de los subordinados, que representan a 45 de los 61 encuestados, indican que los miembros del equipo entienden el nivel de desempeño que se espera de sus cargos, mientras que el porcentaje menor, que es de 26% aseguran que los miembros del equipo no lo entienden. De igual manera es importante que el talento humano conozca el nivel de desempeño que se espera, a fin de que se sienta comprometido a mantener y superar su rendimiento y de contar con la motivación para lograrlo.

6. Se desarrollan e instrumentan planes específicos que contienen metas y objetivos verificables y realistas

Tabla No. 17: Dimensión Estándares

Gráfico No. 15: Dimensión Estándares

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	48	79
2	NUNCA	13	21
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

El 79% opinan que siempre se desarrollan e instrumentan planes específicos que contienen metas y objetivos verificables y realistas, mientras tanto que un 21% de los encuestados indican que nunca han desarrollado planes específicos dentro de su institución.

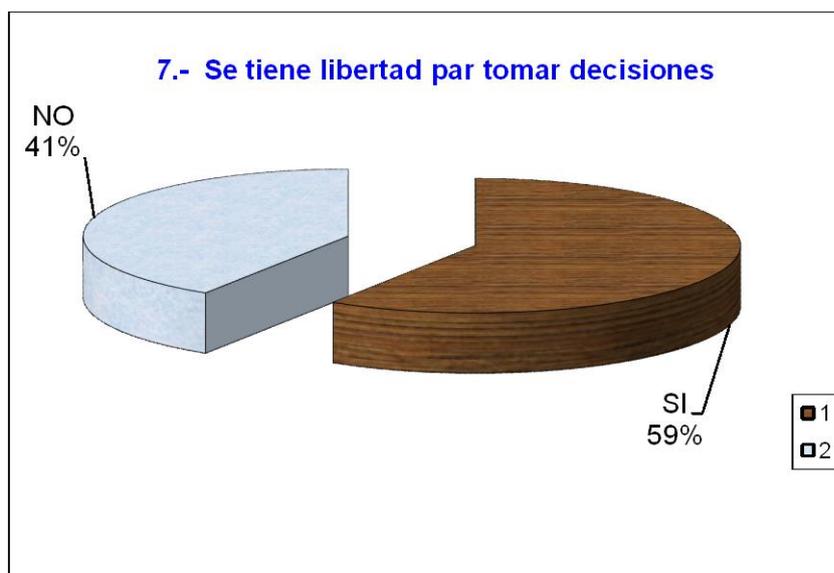
PARTE C: Responsabilidad:

7. Se tiene libertad para tomar decisiones

Tabla No. 18: Dimensión Estándares

Gráfico No. 16: Dimensión Estándares

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	36	59
2	NUNCA	25	41
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

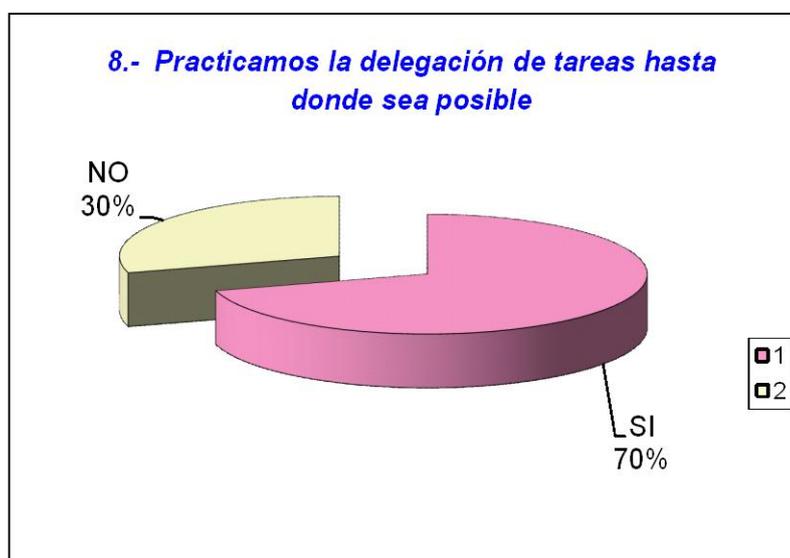
Del total de encuestados, el 59% de ellos indican tener libertad para tomar decisiones, mientras que el 41%, es decir, 25 encuestados admiten no tener dicha libertad. Lo que indica que existe una brecha entre el 59% y el 41%; por tanto es necesario que los líderes empoderen a sus empleados a fin de que tomen decisiones sobre su trabajo, sin tener que contar con la autorización de los mismos.

8. Practicamos la delegación de tareas hasta donde sea posible

Tabla No. 19: Dimensión Estándares

Gráfico No. 17: Dimensión Estándares

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	43	70
2	NUNCA	18	30
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

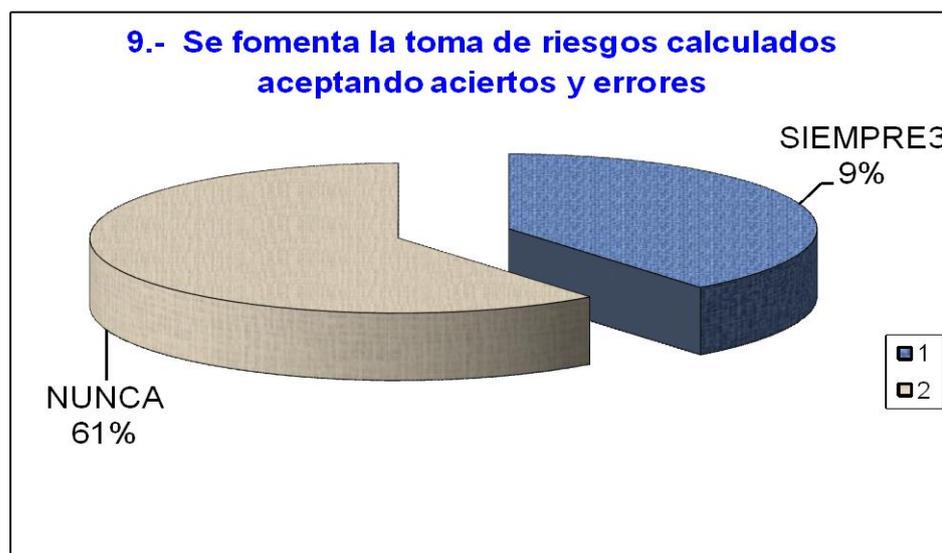
El 70 % de todos los encuestados practican la delegación de tareas hasta donde sea posible, mientras tanto el 30% restante asegura que nunca ha practicado. Se debe trabajar en base a la toma de decisiones; es decir los líderes deben delegar a sus subordinados tareas.

9. Se fomenta la toma de riesgos calculados aceptando aciertos y errores

Tabla No. 20: Dimensión Estándares

Gráfico No. 18: Dimensión Estándares

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	24	39
2	NUNCA	37	61
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013

FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

En referencia a esta pregunta, se puede visualizar en la gráfica, que con respecto al tema de toma de riesgos calculados aceptando acierto y errores, el 36% de los encuestados afirman haber fomentado la toma de riesgos calculados y el 61% afirma que nunca lo han hecho. Es decir que no se toma en cuenta la aceptación de la toma de riesgos calculados debido a que se opera de manera segura y conocida, sin aceptar cambios.

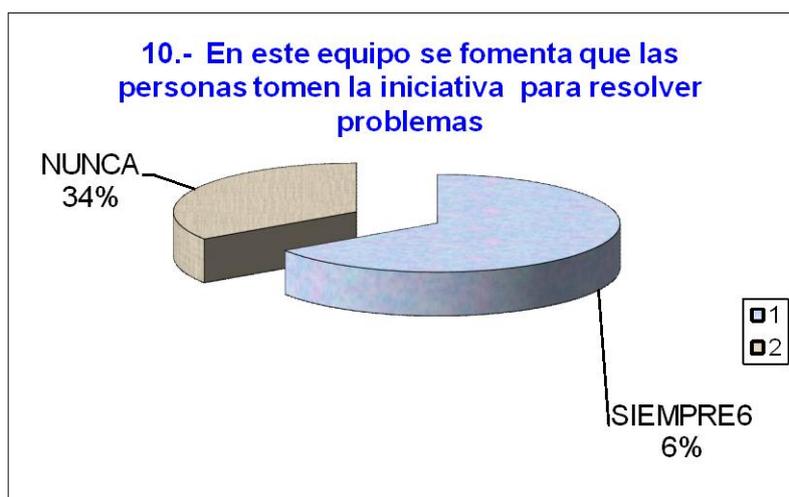
PARTE D: Flexibilidad:

10. En este equipo se fomenta que las personas tomen la iniciativa para resolver problemas

Tabla No. 21: Dimensión Flexibilidad

Gráfico No. 19: Dimensión Flexibilidad

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	40	66
2	NUNCA	21	34
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

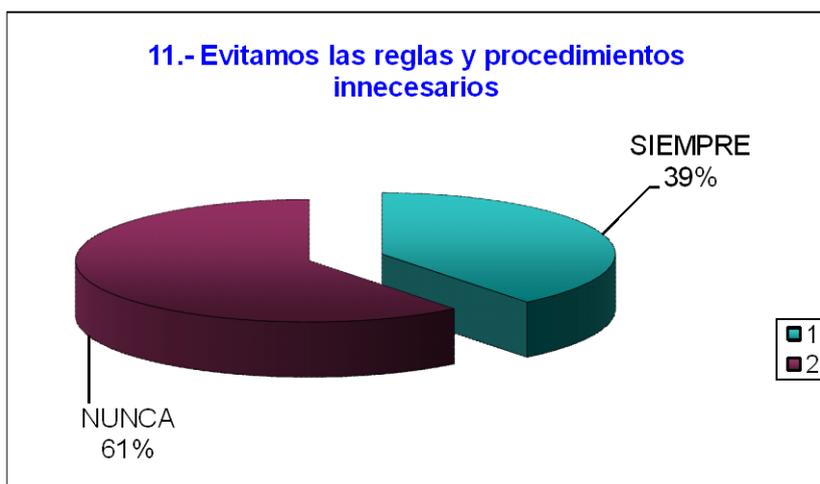
En este equipo se fomenta que las personas tomen la iniciativa para resolver problemas como lo indica el gráfico la mayoría de los encuestados opina que siempre y tan sólo el 34%, es decir, 21 de ellos manifiestan que no se fomenta la toma de iniciativa para resolver problemas. Se percibe que se fomenta la generación de ideas y se explora el potencial de éstas.

11. Evitamos las reglas y procedimientos innecesarios

Tabla No. 22: Dimensión Flexibilidad

Gráfico No. 20: Dimensión Flexibilidad

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	24	39
2	NUNCA	37	61
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACION:

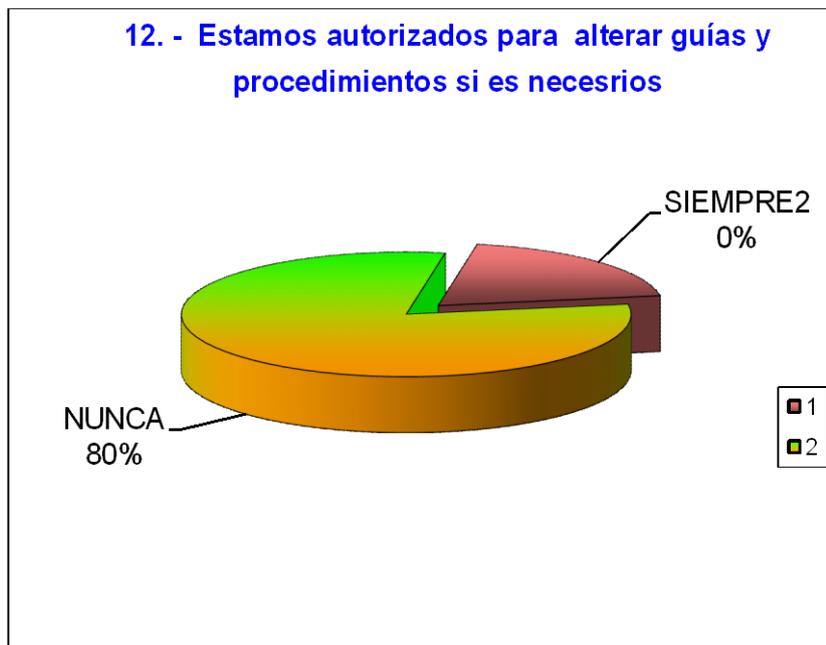
Del 100% de los encuestados, el 61% admite que no se evita las reglas y procedimientos innecesarios mientras que un 39% opina que si se evitan, por tanto hay que recalcar que no se mantienen reglas en lo mínimo necesario para promover la innovación.

12. Estamos autorizados para alterar guías y procedimientos si es necesario.

Tabla No. 23: Dimensión Flexibilidad

Gráfico No. 21: Dimensión Flexibilidad

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	12	20
2	NUNCA	49	80
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

El 20% manifiesta que si están autorizados para alterar guías y procedimientos si es necesario mientras tanto el 80 % admite que no se encuentran autorizados.

PARTE E: Reconocimiento:

13. Se acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo más que criticar y castigar errores

Tabla No. 24: Dimensión Reconocimiento Gráfico No. 22: Dimensión Reconocimiento

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	15	25
2	NUNCA	46	75
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

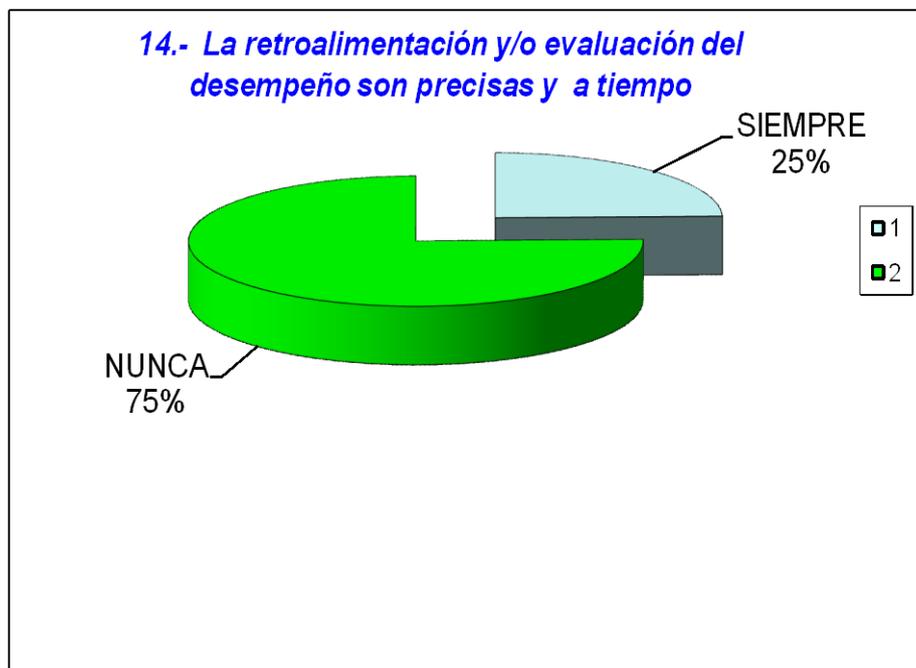
INTERPRETACION:

Es importante que dentro del clima organización se acostumbre a reconocer y recompensar el buen trabajo más que criticar y castigar; la encuesta a los subordinados, indican que un 75% de los encuestados admite que no se reconoce y recompensa el buen trabajo y tan sólo el 25% admite que sí.

14. La retroalimentación y/o evaluaciones del desempeño son precisas y a tiempo.

Tabla No. 25: Dimensión Reconocimiento **Gráfico No. 23:** Dimensión Reconocimiento

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	15	25
2	NUNCA	46	75
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013

FUENTE: Petroamazonas EP

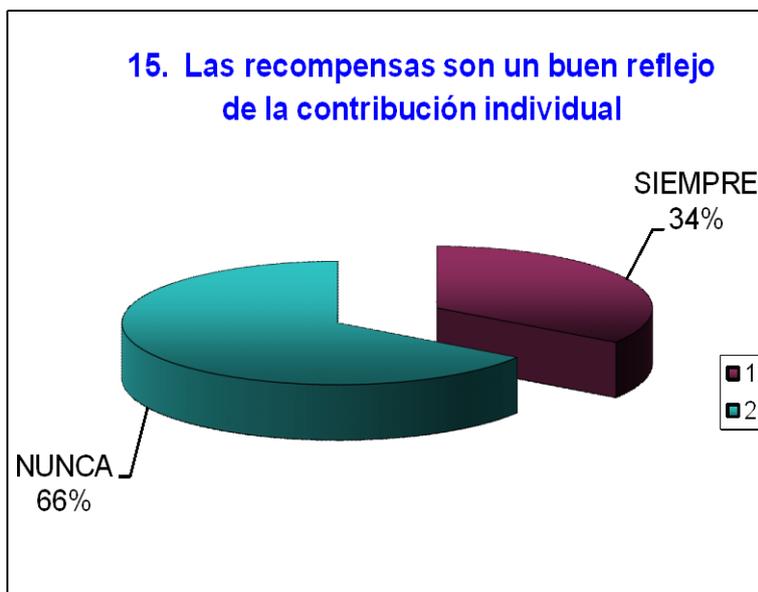
INTERPRETACIÓN:

El 75% de los encuestados admiten que no son precisas y a tiempo la retroalimentación y/o evaluación del desempeño, tan sólo el 25% opina que sí. Hay que tomar en cuenta que se debe trabajar en base a la recompensa por el trabajo bien hecho y que se deben realizar evaluaciones del desempeño periódicas al personal.

15. Las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual.

Tabla No. 26: Dimensión Reconocimiento Gráfico No. 24: Dimensión Reconocimiento

Ítem	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	21	34
2	NUNCA	40	66
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

La muestra encuestada admite que un 34% las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual, entre tanto el 66% admite que no. Se visualiza que no existe recompensa alguna en el trabajo bien hecho.

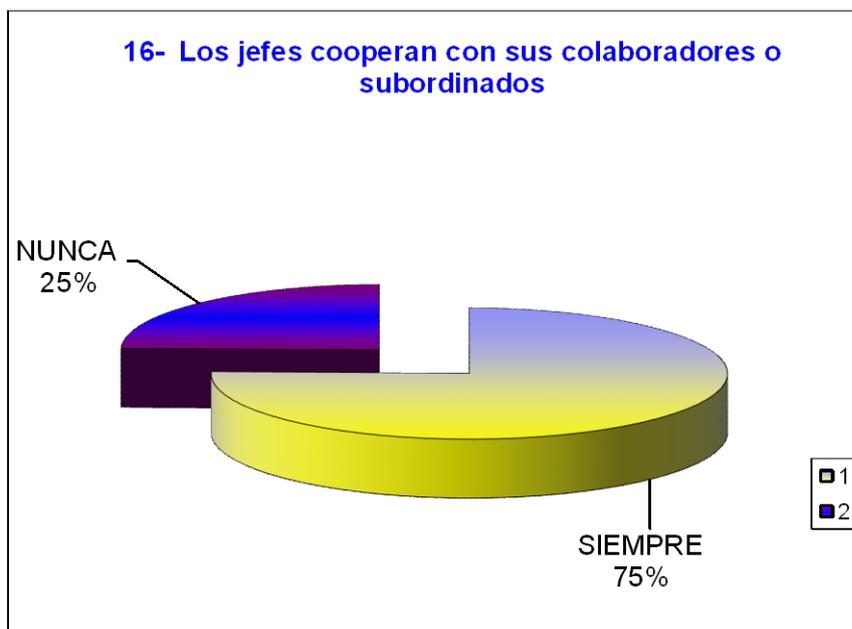
PARTE F: Compromiso:

16. Los jefes cooperan con sus colaboradores o subordinados.

Tabla No. 27: Compromiso

Gráfico No. 25: Compromiso

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	46	75
2	NUNCA	15	25
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

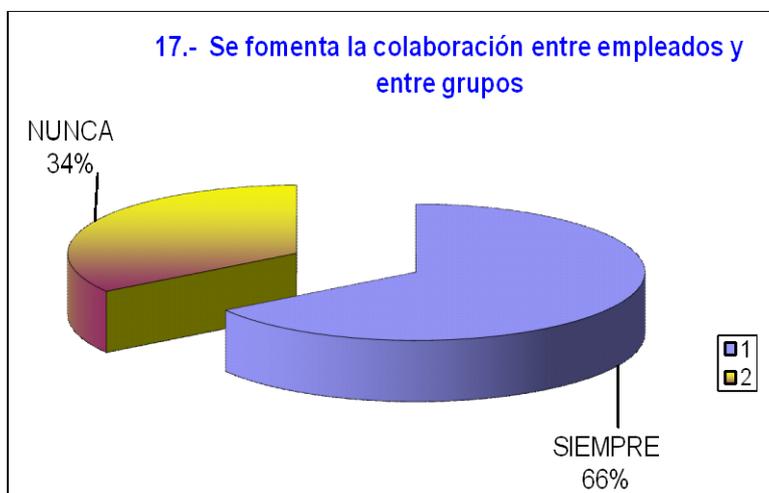
Se observa que el 75% opinan que sus jefes cooperan con sus colaboradores o subordinados; mientras tanto que, tan sólo un 25%, admite que sus jefes no cooperan con sus colaboradores. Se demuestra que sus líderes están prestos a cooperar y colaborar en la ejecución del trabajo creando un ambiente positivo.

17. Se fomenta la colaboración entre empleados y entre grupo.

Tabla No. 28: Compromiso

Gráfico No. 26: Compromiso

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	40	66
2	NUNCA	21	34
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

El 66% de los encuestados opinan que si se fomenta la colaboración entre empleados y entre grupos, y tan solo un 34% opina que no. Es importante que se fomente el trabajo entre grupos e individualmente, lo que permitirá alcanzar los objetivos planteados

18. Los miembros del equipo poseen identidad y orgullo de equipo

Tabla No. 29: Compromiso

Gráfico No. 27: Compromiso

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	43	70
2	NUNCA	18	30
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

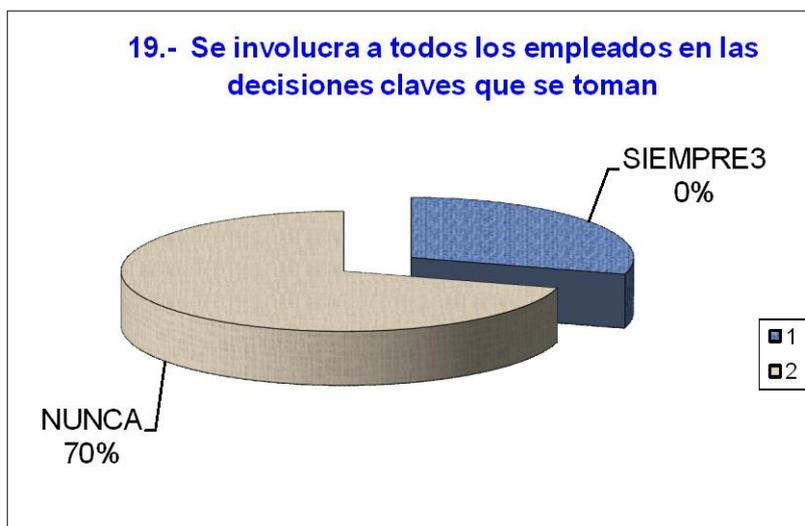
El 70% considera que los miembros del equipo poseen identidad y orgullo de equipo. Por lo tanto, un porcentaje del 30% admite que los miembros del equipo no poseen identidad y orgullo de equipo. Demostrando un sentimiento de pertenencia de los empleados hacia su institución.

19. Se involucra a todos los empleados en las decisiones claves que se toman

Tabla No. 30: Compromiso

Gráfico No. 28: Compromiso

Item	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	18	30
2	NUNCA	43	70
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

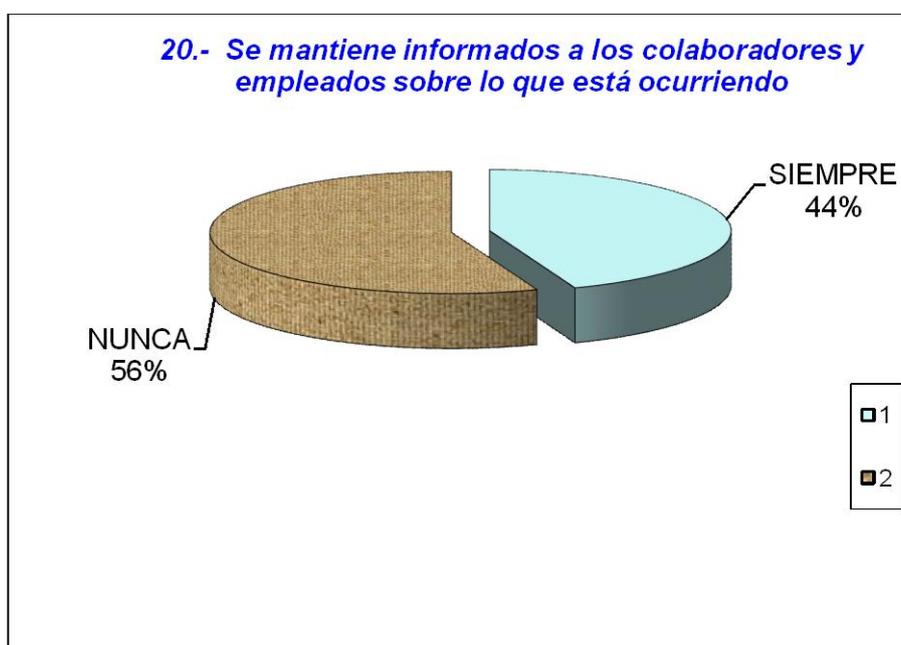
El 70% de los encuestados opinan que no se involucra a todos los empleados en las decisiones claves que se toma, mientras tanto un 30% opinan que si se los involucra. Los líderes deberán tomar en cuenta que es importante que su personal se sienta involucrado en las toma de decisiones más importantes de la organización, a fin de que sientan ser un miembro valioso dentro de la misma.

20. Se mantiene informados a los colaboradores y empleados sobre lo que está ocurriendo

Tabla No. 31: Compromiso

Gráfico No. 29: Compromiso

Ítem	Opciones	No. Encuestados	Porcentajes
1	SIEMPRE	27	44
2	NUNCA	34	56
TOTAL		61	100



ELABORADO: Cisneros Myriam, Paredes Walter, Mayo-2013
FUENTE: Petroamazonas EP

INTERPRETACIÓN:

Se mantiene informado a los colaboradores y empleados sobre lo que está ocurriendo como lo indica el gráfico la mayoría de los encuestados opinan que no y el 44%, es decir, 27 de ellos manifiestan que sí se los mantiene informados. Se deberá trabajar en la comunicación interna que se les brinda a los empleados a fin de que se desarrolle una comunicación efectiva.

3.1 PLANTEAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS

3.2.1 Planteamiento de la entrevista

Se plantearon 4 entrevistas a profundidad a 2 grupos de enfoque.

El primer grupo se consideró a funcionarios que actualmente laboran en la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, los cuales debían haber participado en la planificación anual 2013, responsables de impartir políticas e instrucciones a más de 500 empleados en su gestión, nominación de Gerente en el cuadro jerárquico de la organización.

El segundo grupo se planteó como grupo de enfoque a ex funcionarios que laboraron en la empresa pública de petróleo en el Ecuador, los mismos que hayan ocupado cargos importantes en la organización, experiencia en el sector petrolero por más de 15 años, responsables en su gestión de más de 500 empleados.

3.2.2. Análisis de la entrevista

3.2.2.1 Análisis de respuestas primer grupo de Enfoque

PREGUNTA / RESPUESTA	INGENIERO 1 (LENIN POZO)	INGENIERO 1 (SIGMAR CRUZ)
<p>1. Las instrucciones o toma de decisiones de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, se realizan en forma consensuada con los grupos de trabajo o se cumple de acuerdo a las jerarquías.</p>	<p>Actualmente en las empresas públicas al tratarse de ser empresas que manejan sectores estratégicos, como es el petróleo de hecho esta implementado la Planeación Estratégica en las cuales a nivel operativo se toman las decisiones en forma consensuada con la directriz de su líder y sus grupos de trabajo</p>	<p>Definitivamente toda toma de decisiones se debe realizar de manera consensuada, el Gerente debe tomar el liderazgo. Es bilateral, liderazgo con el Gerente consensuado con su equipo de trabajo.</p>
<p>2. La programación de los trabajos a corto, mediano y largo plazo son ejecutados conforme dispone el jefe de unidad o existe un espacio de debate con los subordinados.</p>	<p>No existe un espacio de debate con los subordinados, pero ellos nos alimentan con sus necesidades y requerimientos y en función de esto se elabora la planificación a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Decisiones que se deben tomar en forma consensuada con sus subordinados a fin de realizar una programación planificada a corto, mediano y largo plazo.</p>

<p>3. Los jefes de unidad definen la división de trabajo y el personal con el cual van a desarrollar las actividades rutinarias y de proyectos.</p>	<p>El nivel operativo en este caso Jefe de Campo es quien define la división de trabajo y el personal con el cual van a desarrollar las actividades rutinarias y de proyectos.</p>	<p>Es necesario que los jefes definan la división del trabajo con la cual van a desarrollar las actividades rutinarias y de proyectos a fin de delegar funciones a su personal, es decir compartir responsabilidades.</p>
<p>4. Considera que el comportamiento de las jerarquías tiene una orientación pensando en las tareas de la organización o en las personas de la empresa.</p>	<p>Definitivamente en las tareas de la organización tomando en cuenta al recurso humano, se empieza por las tareas es decir por la Planificación Estratégica contando con la potencialidad del Recurso Humano.</p>	<p>El comportamiento de las jerarquías debe fundamentarse en una orientación de acuerdo a las personas y a las tareas. Debe primar las personas sin descuidar las tareas.</p>

3.2.2.2 Análisis de respuestas segundo grupo de Enfoque

<p>PREGUNTA / RESPUESTA</p>	<p>INGENIERO 2 (JORGE BROWN)</p>	<p>INGENIERO 2 (BYRON CLER)</p>
<p>1 .Las instrucciones o toma de decisiones de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, se realizan en forma consensuada con los grupos de trabajo o se cumple de acuerdo a las jerarquías.</p>	<p>La Empresa Pública de Petróleos ha venido evolucionando. Lo ideal sería que se realice en forma consensuada. Hay que tomar en cuenta que el peso político juega un factor preponderante. La tendencia de la empresa Pública es que</p>	<p>Actualmente en la Empresa Pública se toma decisiones en forma consensuada por equipos de trabajo. Hace 5 años esta toma de decisiones se lo realizaba en forma jerárquica e impuesta.</p>

	se tomen decisiones prácticas sin que prime lo político.	
2. La programación de los trabajos a corto, mediano y largo plazo son ejecutados conforme dispone el jefe de unidad o existe un espacio de debate con los subordinados.	Existe un espacio de debate con los subordinados a fin de programar los trabajos a corto, mediano y largo plazo. El líder es quien programa conjuntamente con sus subordinados.	Existe un espacio de debate a fin de escoger la mejor opción para programar los trabajos que se van a ejecutar tanto en lo técnico como en la optimización de costos para obtener una mayor rentabilidad
3. Los jefes de unidad definen la división de trabajo y el personal con el cual van a desarrollar las actividades rutinarias y de proyectos.	En el común denominador existe un orgánico funcional quien define la división del trabajo y el personal que lo va a desarrollar. Es importante el grado de confianza que los jefes tengan a su grupo de trabajo para delegar funciones.	Los Jefes de unidad definen la división de trabajo a ser ejecutado; es decir es una planificación consensuada entre el jefe y el equipo de trabajo. Se trabaja en base a un cronograma de actividades.
4. Considera que el comportamiento de las jerarquías tiene una orientación pensando en las tareas de la organización o en las personas de la empresa.	Ambas cosas son las ideales tanto en la organización como en las personas. En la Empresa Pública no se cumple debido a que el comportamiento de las jerarquías es tomar decisiones a nivel político.	El comportamiento de las jerarquías tiene que manejarse pensando en los objetivos empresariales por el bien de la industria. Adicionalmente los objetivos grupales e individuales deberán ser parte principal de la organización buscando una mayor productividad.

3.2.3. Interpretación de la Entrevista

Pregunta 1:

Las instrucciones o toma de decisiones de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, se realizan en forma consensuada con los grupos de trabajo o se cumple de acuerdo a las jerarquías.

Respuesta:

Los grupos de enfoque N° 1 y N° 2, manifiestan que las instrucciones o toma de decisiones de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, se realizan en forma consensuada con los grupos de trabajo.

Pregunta 2:

La programación de los trabajos a corto, mediano y largo plazo son ejecutados conforme dispone el jefe de unidad o existe un espacio de debate con los subordinados.

Respuesta:

Los grupos de enfoque N° 1 y N° 2, indican que la programación de los trabajos a corto, mediano y largo plazo son ejecutados previo a un espacio de debate con los subordinados.

Pregunta 3:

Los jefes de unidad definen la división de trabajo y el personal con el cual van a desarrollar las actividades rutinarias y de proyectos.

Respuesta:

El grupos de enfoque N° 1 y un miembro del grupo N° 2, afirman que los jefes de unidad definen la división de trabajo y el personal con el cual van a desarrollar las actividades rutinarias y de proyectos.

Mientras que un entrevistado menciona que la división de trabajo y el personal con el cual van a desarrollar las actividades rutinarias y de proyectos se ejecuta conforma al orgánico funcional.

Pregunta 4:

Considera que el comportamiento de las jerarquías tiene una orientación pensando en las tareas de la organización o en las personas de la empresa.

Respuesta:

Los grupos de enfoque N° 1 y N° 2, coinciden que el comportamiento de las jerarquías tiene una orientación pensando en las personas de la empresa.

Los resultados de la técnica de entrevista y correlacionando con la posición del modelo de liderazgo Matriz Rejilla de liderazgo, se concluye que el estilo de Liderazgo aplicado en la empresa Pública de Petróleos en Ecuador está orientado hacia el interés por las personas sin descuidar el interés por la producción, es decir LIDERAZGO EN EQUIPO.

CAPÍTULO IV

4.1 CONCLUSIONES:

- 4.1.1** El análisis de las teorías de liderazgo descritas en el presente estudio tuvo tres enfoques: Rasgos de Personalidad, Comportamiento y Situacional o Contingencias, se contrastó las teorías y seleccionó como enfoque teórico de la investigación el modelo de la Matriz de la Rejilla Administrativa o liderazgo.
- 4.1.2** Los resultados de la técnica de entrevista y correlacionando con la posición del modelo de liderazgo Matriz Rejilla Administrativa o liderazgo, se concluye que el estilo de Liderazgo aplicado en la empresa Pública de Petróleos en Ecuador está orientado hacia el interés por las personas sin descuidar el interés por la producción, es decir LIDERAZGO EN EQUIPO.
- 4.1.3** Conforme los resultados de la técnica de entrevista y comparando con la clasificación de estilos de liderazgo según White y Lippitt, cumple la mayoría de aspectos de un ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO.
- 4.1.4** El liderazgo de EP Petroecuador ha recibido en el pasado frecuentes críticas públicas sobre aspectos del negocio y que en realidad son herencia de hace muchos años, se considera que el liderazgo de EP-Petroecuador fue más complejo y burocrático que el aplicado en Petroamazonas EP.
- 4.1.5** EP Petroecuador en los últimos años en su planificación estratégica operativa aplicó un estilo de liderazgo transformador y participativo que modificaron prácticas operativas que no agregaban valor y se focalizó en obtener mejoras de corto plazo.

- 4.1.6** Los constantes cambios en la estructura organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en Ecuador, no ha permitido generar tendencias de liderazgo por largo tiempo, puesto que los altos directivos son funcionarios de libre remoción y depende de su personalidad, carácter y experiencia para influenciar en los subordinados a la consecución de objetivos empresariales.
- 4.1.7** Se hace prescindible que las instituciones tanto públicas como privadas realicen mediciones de su clima organizacional, para de esta manera conocer las percepciones de sus colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño y rediseño de estructuras organizacionales, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivaciones, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, etc., intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento del plan estratégico de las instituciones.
- 4.1.8** Durante la recopilación de información mediante la técnica de encuesta se consiguió percibir un clima laboral con un enfoque subjetivo y lleno de dudas, esto se debe a que la Empresa Pública de Petróleos en Ecuador está atravesando un período de reestructura organizacional.
- 4.1.9** En la investigación al medir las dimensiones del clima organizacional cabe recalcar que la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador para llegar a tener un ambiente óptimo debe tomar en cuenta su estructura misma que a pesar de encontrarse definida sus subordinados no conocen en su totalidad como se encuentra estructurada; por tal motivo es indispensable que los líderes trabajen en conjunto con sus subordinados a fin de que lleguen a tener una definición clara de sus objetivos, tareas, roles y responsabilidades.
- 4.1.10** En cuanto a la dimensión de los estándares la mayoría de los subordinados sienten presión a mejorar el rendimiento y cuentan con la motivación necesaria para lograrlo, lo que significa que existe un LIDERAZGO EN EQUIPO.

- 4.1.11** La responsabilidad es una dimensión que demuestra que en la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador es necesario que los líderes empoderen a sus empleados a fin de que tomen decisiones sobre su trabajo, sin tener que contar con la autorización de los mismos en las dimensiones apropiadas.
- 4.1.12** La Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador al medir la dimensión flexibilidad en su mayoría opinan que se fomenta la generación de ideas y explora el potencial de éstas. No se acepta la toma de riesgos calculados se prefiere maneras seguras y conocidas de operar; es decir que no se rompe paradigmas, se desea seguir implementando los procesos antiguos, se teme el cambio.
- 4.1.13** Se deberá trabajar en la dimensión del reconocimiento ya que en su mayoría opinan que no existe una recompensa adecuada por el trabajo bien hecho, es decir: existe una desmotivación en los mismos, además que el Departamento de Recursos Humanos deberá realizar evaluaciones del desempeño de manera periódica a sus subordinados, a fin de identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de los mismos. Dimensiones importantes que se deberán enfocar con el objetivo de alcanzar un clima organizacional adecuado.
- 4.1.14** Al ser encuestados los funcionarios de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador que laboran en la institución por más de 16 años se demuestra que en la dimensión de compromiso existe un sentimiento de pertenencia de los empleados a su institución, lealtad hacia ésta y sus objetivos y sensación de ser un miembro valioso dentro del grupo de trabajo. Hay que recalcar que se deberá trabajar en la comunicación interna que se les brinda ya que los que aplican actualmente en la Empresa Pública de Petróleos son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores, con el objetivo de que se desarrolle una efectiva comunicación que genere un incremento de la competitividad, refuerce el compromiso y el sentimiento de afiliación al grupo, estreche vínculos y fomente la identidad corporativa.

- 4.1.15** Considerando criterios cualitativos y cuantitativos, fue seleccionada la muestra del estudio, al personal de la Zona Norte de Petroamazonas EP, el cuál aporta con mayor producción 122 000 barriles de petróleo por día y con mayor número de trabajadores 2.500 profesionales.
- 4.1.16** Se puede afirmar que para que exista un buen clima en la organización es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz, lo que se necesita de una gran flexibilidad en la adopción de estilos de liderazgo adecuado para cada situación y por el desarrollo de una cultura de equipo apropiada, que una a todos sus miembros alrededor de los mismos objetivos.
- 4.1.17** La conclusión final de la investigación determina que la hipótesis del estudio, es afirmativa, ya que mediante el análisis de los diferentes estilos de liderazgo (variable independiente) si es categórico el impacto en el clima organizacional (variable dependiente) de la Empresa Pública de Petróleos en Ecuador; ya que si el estilo del líder cambia automáticamente cambia su clima organizacional.

4.2 RECOMENDACIONES:

- 4.2.1** Los gerentes deberán ampliar sus conocimientos y enfocar sus esfuerzos en aplicar otros estilos de liderazgo más participativos, para obtener un mejor desempeño en sus subordinados.
- 4.2.2** En la cadena de valor de la industria hidrocarburífera del Ecuador, los roles del negocio para EP Petroecuador y Petroamazonas EP conforman actividades diferentes, actualmente están en un proceso de adaptación y transformación, por lo tanto es importante realizar estudios actualizados sobre el liderazgo y su impacto en el clima organizacional, lo que ayudará a los directivos a mantenerse informados de las percepciones de sus trabajadores, para detectar falencias y hacer los correctivos necesarios en el momento justo.
- 4.2.3** Se sugiere que la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador utilice los resultados de esta investigación a fin de que se tomen las medidas pertinentes en los puntos más críticos tanto en el liderazgo como en su clima organizacional. Es decir; incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados, aplicar el tipo de comunicación multidireccional en la institución con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara, la comunicación de puertas abiertas les dará a los trabajadores la confianza necesaria para aportar nuevas ideas y fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la organización incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral.

- 4.2.4** El departamento de Recursos Humanos deberán realizar cursos de capacitación sobre liderazgo a los mandos altos y medios con el objetivo de que se tengan mejores herramientas para alcanzar un clima organizacional óptimo; así como a sus subordinados.
- 4.2.5** Conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y obligados de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor.
- 4.2.6** Implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman que le permita a la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, debido a que un buen ambiente laboral incita a conseguir mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

1.- Textos

1. Juan Huerta, Gerardo Rodriguez (2006), “Desarrollo de Habilidades Directivas”, Pearson Education, Mexico, p.227,228.
2. Koontz Harold, Heirich Heinz (1998), “Administración una Perspectiva Global”, McGraw Hill, México, p. 532.
3. Jorge Oriza, (2012), “De Jefe a Lider: liderazgo basado en la inteligencia emocional y valores”, Trillas, Mexico, p.13.
4. Roberth Lussier, Christopher Achaa, (2007), “Liderazgo, Teoria y Desarrollo de Habilidades”, Adamsa Impresiones, México, p.5.
5. Warren Bennis, Burt Nanus, (2001), “Estrategías para un Lider Eficaz”, Paidos, Barcelona, p.22.
6. Juan Huerta, Gerardo Rodriguez (2006), “Desarrollo de Habilidades Directivas”, Pearson Education, Mexico, p.230.
7. Juan Huerta, Gerardo Rodriguez (2006), “Desarrollo de Habilidades Directivas”, Pearson Education, Mexico, p.231,232.
8. Stephen Covey (1997), “Los 7 habitos de la Gente Altamente Efectiva”, Espasa libros, Madrid. p.57, 58.
9. Dave Ulrich, Jack Zenger, Norm Smallwood (2000), “Liderazgo Basado en Resultados”, Ediciones Gestión, Barcelona, p.33
10. Juan Huerta, Gerardo Rodriguez (2006), “Desarrollo de Habilidades Directivas”, Pearson Education, Mexico, p.233.
11. Roberto R. Rabouin (2007), “El sentido de liderazgo”, Pearson Educación, Buenos Aires, p.77.
12. Chiavenato Idalberto (2002), “Administración en Tiempos Nuevos”, McGraw-Hill Interamericana, Bogota, p.567,568

13. Richard L Hughes, Robert C Ginnett, Gordon J Curphy (2007), “Liderazgo como aprovechar las lecciones de la experiencia”, McGraw-Hill, México, p.163.
14. Koontz Harold, Heirich Heinz, “Administración una Perspectiva Global”, McGraw Hill, México, 1998, pg. 545-550.
15. Hesselbein Frances, Godsmith Marshall, Beckhard Richard, “El líder del futuro”, Ediciones Deusto S.A., Impreso en Colombia, 1999.
16. Koontz Harold, Heirich Heinz, “Administración una Perspectiva Global”, McGraw Hill, México,1998,, pg. 545,546,547.
17. Peters, J., Thomas, Waterman y H, Roberth (1984), “Comportamiento Organizacional en búsqueda de la excelencia”, Editorial Norma S.A., p. 43
18. Martínez. Ciro (2000), “Estadística y Muestreo , Editorial ECOE, p. 313 y 316
19. Allen, Webster (2000), “Estadística aplicada a la empresa y la economía”. Mc. Graw Hill, p. 322-328
20. Bernal, C.A, (2002), “Metodología de la Investigación para administración y economía, Pearson Education.
21. Gutiérrez, H. A. (2009). “Estrategias de Muestreo, Diseño de encuestas y estimación de parámetros”. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Santo Tomas.
22. Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007) Clima y Compromiso Organizacional.
23. Stringer, R, (2002), “Organizational Climate”, Editorial Prentice Hall, New Jersey
24. Brunet, L. (1987), “El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill.

25. Chiavenato I. (2003), “Administración de Recursos Humanos, Editorial, Prentice Hall, México
26. Rodríguez, D. (1998), “Diagnostico Organizacional”, ediciones Alfaomega, México
27. Stephen, R. (2003)., “ Comportamiento organizacional :conceptos, controversias y aplicaciones”, Ediciones Prentice-Hall Hispanoamericana, México
28. Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Pág. 16
29. Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007) Clima y Compromiso Organizacional.

2.- Páginas WEB

1. (19 de abril de 2013) — La Marina dejará la administración de la estatal Petroecuador||. Diario.lahora.com.ec. (En línea), Español. Disponible: http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1008644/1/La_Marina_dejar%C3%A1_la_administraci%C3%B3n_de_la_estatal_Petroecuador_.html#.UXaoDEqc7cM/ (2010, marzo 16).
2. (20 de abril de 2013) — Petroecuador es ahora una empresa pública||. Diario.eltiempo.com.ec. (En línea), Español. Disponible: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/38437-petroecuador-es-ahora-una-empresa-pa-blica/> (2010, abril 08).
3. (22 de abril de 2013) — **Petroamazonas EP asume la operación de ocho campos de EP Petroecuador y de la producción de gas natural**||. Página web: Ministerio de Recursos Naturales No Renovables. recursosnaturales.gob.ec. (En línea), Español. Disponible: <http://www.recursosnaturales.gob.ec/petroamazonas-ep-asume-la-operacion-de-ocho-campos-de-ep-petroecuador-y-de-la-produccion-de-gas-natural/> (2012, noviembre 15).

4. (03 de abril de 2013) — Nómina de Petroecuador creció 45 por ciento pese a centenas de despidos. Ecuador-población-blogspot.com (en línea), español. Disponible: <http://ecuador-poblacion.blogspot.com/2013/03/nomina-de-petroecuador-crecio-45-por.html> (2013, marzo 24).
5. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6481-modelo-de-liderazgo-situacional.html>
6. <http://ecuador-poblacion.blogspot.com/2013/03/nomina-de-petroecuador-crecio-45-por.html>
7. http://www.eppetroecuador.ec/idc/groups/public/documents/peh_normas_shi/000795.pdf.
8. http://www.thoemmes.com/dictionaries/bdm_likert.htm..Diccionario Biográfico de Gerenciamiento

3. Tesis:

1. Jarrín Edgar, “Tesis Propuesta de un modelo de planificación estratégica como soporte a la gestión de Petroecuador”, Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2007.
2. Erika Uh Perera “Tesis El estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional en una institución de gobierno en Mérida Yucatán”, Universidad Modelo, 2008.
3. Cruz, B., Garay, O., Vásquez, G., “Estilos de liderazgo aplicados al Clima Organizacional en las Empresas Constructoras de la Ciudad de San Miguel”, Universidad de Oriente, 2009

Entrevistas:

- 1.** Paredes Walter. (2013, Mayo). (Entrevista con el Ing. Lenin Pozo, Gerente del Activo Cuyabeno, Empresa Pública Petroamazonas, El liderazgo en la Empresa Pública de Petróleos en Ecuador), Grabación en Audio.
- 2.** Paredes Walter. (2013, Mayo). (Entrevista con el Ing. Sigmar Cruz, Gerente del Activo Libertador, Empresa Pública Petroamazonas, El liderazgo en la Empresa Pública de Petróleos en Ecuador), Grabación en Audio.
- 3.** Paredes Walter. (2013, Mayo). (Entrevista con el Ing. Jorge Brown, Ex funcionario de EP-Petroecuador y actualmente laborando en el sector Privado Petrolero, El liderazgo en la Empresa Pública de Petróleos en Ecuador), Grabación en Audio.
- 4.** Paredes Walter. (2013, Mayo). (Entrevista con el Ing. Byron Clerc, Ex funcionario de Petroamazonas y actualmente laborando en el sector Privado Petrolero, El liderazgo en la Empresa Pública de Petróleos en Ecuador), Grabación en Audio.

ANEXOS

ANEXO NO. 1: ENCUESTA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Antes de contestar estas preguntas es necesario que **SEPA QUE TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SERÁ TRATADA CON ABSOLUTA DISCRECIÓN Y CONFIDENCIALIDAD.**

I.- DATOS GENERALES

Título profesional:.....

Cargo:.....

Años de servicio en la empresa:.....

II.- PARTE A: Estructura

1. La gente conoce y entiende la relación entre su trabajo diario y el plan estratégico global de su organización

SIEMPRE

NUNCA

2. En este equipo los objetivos y la manera de alcanzarlos son claros y compartidos por todos

SIEMPRE

NUNCA

3. Las personas conocen los procedimientos y las políticas relevantes a su trabajo

SIEMPRE

NUNCA

PARTE B: Estándares

4. En esta organización se espera calidad en el desempeño de la gente

SIEMPRE **NUNCA**

5. Los miembros del equipo entienden el nivel de desempeño que se espera de sus cargos

SIEMPRE **NUNCA**

6. Se desarrollan e instrumentan planes específicos que contienen metas y objetivos verificables y realistas

SIEMPRE **NUNCA**

PARTE C: Responsabilidad:

7. Se tiene libertad para tomar decisiones

SIEMPRE **NUNCA**

8. Practicamos la delegación de tareas hasta donde sea posible

SIEMPRE **NUNCA**

9. Se fomenta la toma de riesgos calculados aceptando aciertos y errores

SIEMPRE **NUNCA**

PARTE D: Flexibilidad:

10. En este equipo se fomenta que las personas tomen la iniciativa para resolver problemas

SIEMPRE **NUNCA**

11. Evitamos las reglas y procedimientos innecesarios

SIEMPRE

NUNCA

12. Estamos autorizados para alterar guías y procedimientos si es necesario.

SIEMPRE

NUNCA

PARTE E: Reconocimiento:

13. Se acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo más que criticar y castigar errores

SIEMPRE

NUNCA

14. La retroalimentación y/o evaluaciones del desempeño son precisas y a tiempo.

SIEMPRE

NUNCA

15. Las recompensas son un buen reflejo de la contribución individual.

SIEMPRE

NUNCA

PARTE F: Compromiso:

16. Los jefes cooperan con sus colaboradores o subordinados.

SIEMPRE

NUNCA

17. Se fomenta la colaboración entre empleados y entre grupo.

SIEMPRE

NUNCA

18. Los miembros del equipo poseen identidad y orgullo de equipo

SIEMPRE

NUNCA

19. Se involucra a todos los empleados en las decisiones claves que se toman

SIEMPRE

NUNCA

20. Se mantiene informados a los colaboradores y empleados sobre lo que está ocurriendo.

SIEMPRE

NUNCA

COMENTARIOS

.....
.....
.....
.....
.....

Gracias por su valiosa colaboración

ANEXO NO. 2: ENTREVISTA

PREGUNTAS REALIZADAS
<p>1. Las instrucciones o toma de decisiones de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador, se realizan en forma consensuada con los grupos de trabajo o se cumple de acuerdo a las jerarquías.</p>
<p>2. La programación de los trabajos a corto, mediano y largo plazo son ejecutados conforme dispone el jefe de unidad o existe un espacio de debate con los subordinados.</p>
<p>3. Los jefes de unidad definen la división de trabajo y el personal con el cual van a desarrollar las actividades rutinarias y de proyectos.</p>
<p>4. Considera que el comportamiento de las jerarquías tiene una orientación pensando en las tareas de la organización o en las personas de la empresa.</p>