

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Estilos de Liderazgo, Clima Laboral y Desempeño de los  
Colaboradores de la Compañía Pacifpetrol S.A.**

**AUTOR:**

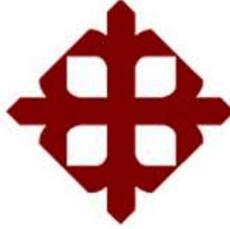
**Moisés Fernando Ramírez Castro**

**Previo a la obtención del grado de:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

**Ing. Freddy, Camacho Villagómez, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero en Sistemas: Moisés Fernando, Ramírez Castro**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

Ing. Freddy, Camacho Villagómez, Mgs.

**REVISORA**

---

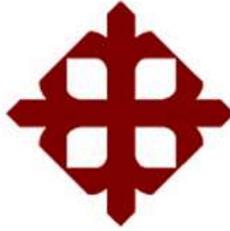
Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

**Guayaquil, 24 de octubre del 2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Moisés Fernando Ramírez Castro**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación: “**Estilos de Liderazgo, Clima Laboral y Desempeño de los Colaboradores de la Compañía Pacifpetrol S.A.**”, previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

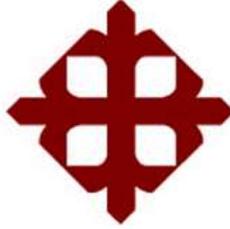
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, 24 de octubre del 2019**

**EL AUTOR**

---

**Moisés Fernando, Ramírez Castro**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Moisés Fernando Ramírez Castro**

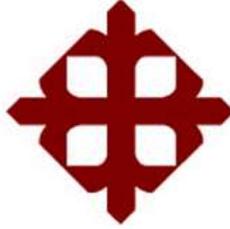
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magister en Administración de Empresas** titulada: “**Estilos de Liderazgo, Clima Laboral y Desempeño de los Colaboradores de la Compañía Pacifpetrol S.A.**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 24 de octubre del 2019**

**EL AUTOR:**

---

**Moisés Fernando, Ramírez Castro**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE URKUND**

URKUND	
<b>Documento</b>	<a href="#">ClimaDesempeño 14102019.docx</a> (D57023554)
<b>Presentado</b>	2019-10-14 16:57 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	mramirez2482@gmail.com
<b>Recibido</b>	maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
<b>Mensaje</b>	Liderazgo Clima Desempeño <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> 3% de estas 66 páginas, se componen de texto presente en 9 fuentes.

## **AGRADECIMIENTO**

A la organización Asociación Pacifpetrol S.A., por brindar apertura, confianza y las facilidades necesarias para poder cumplir este objetivo investigativo en un acuerdo mutuo de ganar ganar, dentro de un contexto de desarrollo personal y puesta en práctica.

Al Ing. Freddy, Camacho Villagómez, Mgs., por su apoyo continuo y su forma retadora de despertar la curiosidad en la incursión de nuevos temas de aprendizaje.

A mis compañeros de labores, compañeros de clase, quienes participaron de manera directa o indirecta en los momentos que las dudas eran mayores que las certezas brindando confianza y apoyo.

**Moisés Fernando, Ramírez Castro**

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Fabiola por reforzar cada día con su apoyo, por esperar pacientemente y entender que las ausencias en los días de familia tenían un fin de crecimiento no solo personal sino familiar y que sin su ayuda muchos propósitos no hubiesen sido posibles.

A mis padres por inculcarme y demostrarme que los esfuerzos siempre tienen recompensa, pero que lo más importante es que estas metas se deben realizar siempre dentro del marco de los valores.

A Moisés, Angelina, Pierina, razón de motivación y de hacer camino para que sus cargas sean más livianas y que su desarrollo fluya sin contratiempos.

**Moisés Fernando, Ramírez Castro**

## Tabla de Contenidos

Resumen .....	XIV
Abstract .....	XIV
Introducción .....	2
Antecedentes. ....	6
Planteamiento del problema.....	8
Formulación del problema de investigación .....	10
Justificación.....	10
Preguntas de investigación.....	12
Objetivos .....	12
Objetivo general. ....	12
Objetivos específicos. ....	12
Hipótesis.....	13
Variables. ....	14
Capítulo 1: Fundamentación Teórica.....	15
Estilos de Liderazgo.....	15
Clima Organizacional.....	20
Desempeño laboral.....	24
Estilos de liderazgo y clima organizacional.....	27
Clima organización sobre el desempeño laboral individual. ....	28
Estilos de liderazgo y clima de innovación.....	28
Marco Conceptual. ....	29
Capítulo 2: Marco Referencial .....	32

Marco Legal .....	36
Capítulo 3: Marco metodológico .....	40
Diseño de la investigación. ....	40
Operacionalización de las variables. ....	42
Población.....	43
Muestra.....	46
Confidencialidad .....	47
Instrumentos.....	47
Planificación para el levantamiento de datos .....	48
Tareas de recopilación de datos. ....	50
Confiabilidad y Validez .....	51
Resumen.....	53
Capítulo 4: Presentación de los resultados.....	55
Revisión del proceso de recolección de datos.....	55
Estadística descriptiva.....	55
Estilos de liderazgo. ....	57
Exploración y análisis de datos.....	72
Detección de casos atípicos.....	72
Análisis univariante y multivariante .....	76
Confiabilidad y validez .....	80
Validez convergente.....	82
Validez discriminante.....	83
Modelo Estructural.....	86
Análisis de los efectos directos, Indirectos y Totales .....	89

Hallazgos.....	91
Resumen.....	92
Capítulo 5: Prácticas sugeridas a los indicadores del estudio.....	94
Conclusiones y Recomendaciones .....	102
Conclusiones .....	102
Recomendaciones.....	104
Referencias.....	105
Apéndice A: Instrumento .....	114
Apéndice B: Autorización para uso de instrumentos.....	117
Apéndice C: Método para relevar data digital. ....	119

## Índice de Tablas

Tabla 1.	<i>Cronología de la definición de clima organizacional</i>	21
Tabla 2.	<i>Factores del modelo de medición EDCO y su descripción</i>	23
Tabla 3.	<i>Matriz de operacionalización de las variables.</i>	42
Tabla 4.	<i>Empresas públicas, privadas y su aporte de producción BPD Crudo diario Ecuador</i>	44
Tabla 5.	<i>Personal de actividades de explotación de Minas y Canteras/ Extracción de Petróleo Crudo.</i>	45
Tabla 6.	<i>Agrupaciones de personal objetivo para encuestas</i>	49
Tabla 7.	<i>Genero de los colaboradores encuestados.</i>	56
Tabla 8.	<i>Clasificación por rangos de edades de encuestados.</i>	56
Tabla 9.	<i>Antigüedad de los colaboradores Pacifpetrol S.A.</i>	57
Tabla 10.	<i>Estilos de Liderazgo/Liderazgo Transaccional/Recompensa Contingente</i>	58
Tabla 11.	<i>Estilos de Liderazgo / Liderazgo Transformacional / Carisma</i>	59
Tabla 12.	<i>Estilos de Liderazgo / Liderazgo Transformacional / Consideración Individualizada</i>	59
Tabla 13.	<i>Estilos de Liderazgo / Liderazgo Transformacional / Estimulación Intelectual</i>	59
Tabla 14.	<i>Estilos de Liderazgo / Liderazgo Transformacional / Inspiración</i>	61
Tabla 15.	<i>Estilos de Liderazgo / Ausencia de liderazgo / Laissez Faire</i>	61
Tabla 16.	<i>Clima Organizacional / Claridad y coherencia en la dirección</i>	63
Tabla 17.	<i>Clima Organizacional / Disponibilidad de Recursos</i>	64
Tabla 18.	<i>Clima Organizacional / Estabilidad</i>	63

Tabla 19.	<i>Clima Organizacional / Estilos de Dirección</i>	64
Tabla 20.	<i>Clima Organizacional / Relaciones Interpersonales</i>	66
Tabla 21.	<i>Clima Organizacional / Retribución</i>	67
Tabla 22.	<i>Clima Organizacional / Sentido de Pertenencia</i>	68
Tabla 23.	<i>Clima Organizacional / Valores Colectivos</i>	68
Tabla 24.	<i>Desempeño Laboral / Desempeño contextual</i>	69
Tabla 25.	<i>Desempeño Laboral / Desempeño de la tarea</i>	70
Tabla 26.	<i>Desempeño Laboral / Comportamiento Laboral contra-productivo</i>	71
Tabla 27.	<i>Identificación de casos atípicos multivariantes</i>	71
Tabla 28.	<i>Análisis de la normalidad de los datos</i>	77
Tabla 29.	<i>Análisis de fiabilidad, mediante Alpha de Cronbach, variables y sus dimensiones</i>	81
Tabla 30.	<i>Prueba de unidimensionalidad</i>	82
Tabla 31.	<i>Carga correlacional de las variables del modelo</i>	85
Tabla 32.	<i>Prueba t-student validez discriminante</i>	86
Tabla 33.	<i>Efectos directos e indirectos de las variables</i>	89
Tabla 34.	<i>Hallazgos</i>	92
Tabla 35.	<i>Matriz de variables y prácticas propuestas</i>	100

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Histórico de información organizacional 2013 2017 .....	6
<i>Figura 2.</i> Representación gráfica causal de las variables .....	13
<i>Figura 3.</i> Variables de estudio.....	42
<i>Figura 4.</i> Exportaciones Petroleras y NO Petroleras Ecuador 2016-2018 .....	46
<i>Figura 5.</i> Modelo correlacional de análisis factorial confirmatorio para generar índices.....	84
<i>Figura 6.</i> Diagrama del modelo estructural propuesto. ....	87
<i>Figura 7.</i> Efectos de mediación simple (Modelos B y C), Ato y Vallejo (2011) .....	90
<i>Figura 8.</i> Índices obtenidos para la validación del efecto indirecto del modelo .....	90
<i>Figura 9.</i> Modelo de referencia causal directo .....	91
<i>Figura 10.</i> Plataforma de formularios de Google para envío de formulario de encuesta .....	119
<i>Figura 11.</i> Presentación del mail de llegada en el correo de la persona encuestada.	119
<i>Figura 12.</i> Presentación de la encuesta.....	120
<i>Figura 13.</i> Presentación inicial de la encuesta, luego de dar click el mail enviado..	121

## Resumen

En este trabajo se tiene como objetivo establecer un modelo estructural, con estudio correlacional y determinar si existe influencia significativa de los Estilos de Liderazgo en Desempeño Laboral con Clima Organizacional como variable mediadora, con la ejecución de las métricas en las percepciones de 200 colaboradores de la compañía Pacifpetrol S.A.

Aplicando metodológica de la investigación de tipo cuantitativa con carácter deductivo, no experimental en un solo periodo de tiempo, donde las variables no fueron manipuladas, además de sugerir practicas desde la evaluación de los resultados que se puedan aplicar a compañías de extracción hidrocarburífera en los campos petroleros del Ecuador, con el modelamiento estructural en el software determinado para este fin obteniendo las bondades para la realización del análisis factorial confirmatorio AFC mediante relaciones de sistema de ecuaciones estructurales SEM.

Con el análisis de los resultados se determina influencia significativa de los Estilos de Liderazgo sobre el Clima Organizacional y este a su vez sobre la percepción del Desempeño Individual, además de determinar que Clima Organizacional actúa como variable mediadora en la estructura desarrollada, por lo que se recomienda generar programas que apunten a potenciar al mismo tiempo las tres variables en próximos estudios.

*Palabras Clave:* Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional, Desempeño Laboral Individual.

## **Abstract**

The objective of this research is to establish a structural model, with a correlational study and determine if there is significant influence of the leadership styles in labor performance with organizational climate as a mediating variable, with the execution of the metrics in the perceptions of 200 employees of the company Pacifpetrol S.A.

Applying methodological research of quantitative type with a deductive nature, not experimental in a single period of time, where the variables were not manipulated, in addition to suggesting practices from the evaluation of the results that can be applied to hydrocarbon extraction companies in the fields tankers from Ecuador, with the structural modeling in the software determined for this purpose, obtaining the benefits for the realization of the AFC confirmatory factor analysis through SEM structural equation system relationships.

With the analysis of the results, significant influence of the Leadership Styles on Organizational Climate is determined and this in turn on the perception of Individual Performance, in addition to determining that Organizational Climate acts as a mediating variable in the developed structure, so recommends generating programs that aim to enhance the three variables at the same time in future studies.

*Keywords:* Leadership Styles, Organizational Climate, Work Performance.

## **Introducción**

El liderazgo y la cultura se encuentran íntimamente relacionados según lo manifiestan Rodríguez y Latorre (2011), debido a que los líderes se encuentran influenciados por las condiciones de la cultura en la que se encuentran, sin embargo los líderes pueden crear o modificar una cultura, cambiándola o potenciándola, además de integrar diversas culturas en una, porque cada líder actúa de acuerdo a sus creencias; complementándose con la percepción que tiene cada seguidor sobre sus líderes, ahora bien cada líder de acuerdo a estas cualidades podría tener mayor o menor efecto dependiendo de la cultura en la que se desenvuelva. Se debe mencionar además que el modelo de liderazgo de alcance pleno se encuentra conformado por diferentes estilos.

Así mismo el clima organizacional es un concepto de uso común que adquiere diferentes formas y características que definen a una organización, que las vuelve únicas y que influye en las personas que en ellas laboran, siendo además un conjunto de atributos que son vistos sobre la organización o su forma de desempeñar sus operaciones (Vaca, Vaca y Quintero, 2015). Por otro lado se puede indicar que los seres humanos buscan adaptarse todo el tiempo a sus realidades teniendo en cuenta consideraciones de carácter fisiológico, psicológico y de seguridad además de las necesidades de pertenencia a grupos sociales de estima y autodesarrollo (Chiavenato, 2011)

Ahora bien es importante considerar que en este estudio se ha considerado a la empresa Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos SEOG Oil & Gas Sociedad Anónima, que es parte de un grupo de compañías que opera en el Bloque Gustavo Galindo Velasco desde el año 2001, que está ubicado en la Provincia de Santa Elena,

parroquia San José de Ancón (Pacifpetrol S.A., 2018), donde los pobladores aún conservan vestigios de la cultura que instauró la compañía inglesa Anglo Ecuadorian Oilfields Ltda. (Mónica, 2018) y que el 41% de los trabajadores son parte la fuerza laboral de la empresa (Recursos Humanos, 2019)

En este Bloque se realizó la primera perforación de un pozo petrolero en el país, en el año de 1911. Las operaciones se desarrollan en un campo que tiene una antigüedad de 108 años a la fecha, con esta antigüedad de explotación los yacimientos han empezado a tener un impacto negativo en la curva de producción, ahora bien la organización buscando mantenerse alineada con su visión *“Ser un referente en la industria caracterizado por la rentabilidad, flexibilidad y creatividad, con responsabilidad social y ambiental trabajando en equipo en un excelente clima laboral”* (Pacifpetrol S.A., 2018) basados en esto se podría mencionar que continuamente se busca poner en acción herramientas de gestión que permita mantener un excelente clima laboral por parte de sus colaboradores.

Considerando que la estrategia se encuentra desarrollada principalmente sobre el desempeño de los trabajadores, el presente estudio tiene como objetivo medir la influencia que tienen los estilos de liderazgo de los mandos medios sobre los factores de clima organizacional como variable no observable mediadora y la influencia significativa que este modelo podría tener para el caso de estudio sobre el desempeño laboral de la fuerza laboral tanto administrativa como operativa, en consecuencia es importante aportar a la organización con información de carácter cuantitativo que permita tomar decisiones de gestión, para el departamento de Desarrollo Humano y en consecuencia para los líderes departamentales, sobre los programas que signifiquen

inversión de recursos, que se encuentren desarrollados hacia estilos de liderazgo, clima organizacional y desempeño laboral.

Es un proyecto de investigación que busca determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional como variable mediadora y estos a su vez en el desempeño laboral, por lo que el problema se enfoca en una necesidad observable de la organización, se desarrolla el objetivo general, se plantean los objetivos específicos, se realiza la comprobación de la hipótesis mediante metodología cuantitativa correlacional de análisis confirmatorios de los instrumentos y el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales para definir la carga de influencia de las variables, con análisis de los datos mediante software SPSS AMOS 24.

Capítulo 1.- trabajo que se desarrolla en busca de otros trabajos de investigación relacionados y la sustentación de la continuidad de estos estudios, marco teórico, conceptual, legal y referencial, necesarios para el entendimiento de la problemática y como adentrarnos en el entendimiento de los constructos que conforman la investigación.

Capítulo 2.- Se presenta un breve resumen de las principales actividades que realiza la organización, su misión, visión, valores corporativos, se realiza un análisis de la situación actual, se describe de manera conceptual su plan de cultura organizacional.

Capítulo 3.- Trata la metodología de la investigación, diseño, variables, bases para la elección de la población, muestra, confidencialidad que se debe aplicar a la información recabada y la planeación del levantamiento de información.

Capítulo 4.- Presenta la población, muestra, técnicas e instrumentos así como el análisis estadístico de los resultados. En este capítulo se detalla el análisis ajuste de

los modelos planteados en las hipótesis e interpretación de los datos obtenidos en el levantamiento de la información, se emiten conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 5.- Posibles planes de acción o programas que permitan solventar los procesos de gestión humana, mediante acompañamiento a programas que son dirigidos hacia los líderes en relación con la metodología de indicadores claves de desempeño indicadores desde las diferentes perspectivas de finanzas, procesos, cliente y de crecimiento tableros de control por departamentos operativos y áreas de apoyo indicadores orientadas a obtener un desempeño adecuado orientado al bienestar de los colaboradores, premisas de la Gerencia General y de los inversionistas.

## Antecedentes.

En la Memoria de sostenibilidad (2017) en lo correspondiente a información de la empresa Asociación Pacifpetrol SA Andipetroleos SEOG Oil & Gas Sociedad anónima, se indica que es una compañía de extracción petrolera, que desempeña sus labores en la provincia de Santa Elena, parroquia San José de Ancón, campo Gustavo Galindo Velasco, campo que tiene una extensión de aproximadamente 1200 m<sup>2</sup>, con una producción promedio de 1039 barriles de petróleo día al 2017, crudo de grado API de 36.17° súper ligero, esta producción se extrae de aproximadamente 1233 pozos, mediante varios sistemas de extracción convencionales como Bombeo Mecánico y no convencionales como SWAB (comúnmente llamado pistoneo), HL (Herramienta Local), Plunger Lift, proporcionando recurso financiero, infraestructura tecnológica, técnica y de recurso humano para realizarlo información que se puede notar de manera ilustrativa en la siguiente figura:



Figura 1 Histórico de información organizacional 2013 2017

**Nota:** tomado de Memoria de sostenibilidad (2017)

### **El desarrollo sostenible.**

Se determina la sostenibilidad como un valor y este debe ser parte de los valores de la organización, se debe tener además conocimiento sobre la diferencia entre ética y valores; cuando la empresa define claramente sus valores tiene acceso a tres beneficios que son: el aumento de la productividad desde el punto de vista de la sostenibilidad y de los comportamientos éticos, prevención de conflictos en todos los niveles de la organización, además de esto, la organización se encarga de modelar el camino, crea políticas de recompensa y correctivos, capacita y promueve los valores a cada miembro de la organización (Zárate, 2015), y la empresa en estudio se encuentra convencida de que ese camino es el que se debe seguir hacia la sostenibilidad.

Así mismo desarrollo sustentable de un recurso es mantener su producción durante las generaciones actuales y futuras, solventando las necesidades para las que este se produce, especialmente en la producción del petróleo es indispensable hablar del impacto sobre el medio ambiente, ¿la cuestión sería preguntarse si todos los recursos que se generan del medio ambiente pueden ser sustentables?, la idea sería que bajo este punto de vista se visualice de manera corporativa, de esta manera la organización enfoca su gestión a mejores acciones en lo que respecta a seguridad, salud ocupacional y protección ambiental (Baii, Guillén y Abreu, 2017), la organización orienta sus metas estratégicas a cumplir como base las normas ambientales, de seguridad y salud ocupacional (Memoria de Sostenibilidad, 2017)

## **Planteamiento del problema**

La organización mantiene un proceso de evaluación del desempeño retador por medio de indicadores organizacionales de desempeño, definidos en consenso por cada área, que contiene metas que se encuentran orientadas a exceder las expectativas de las funciones que se encuentran determinadas en los descriptivos de funciones y que de acuerdo a un procedimiento interno se definen cada año, cada indicador planteado se formula con la asesoría del área de Gestión de la Calidad, determinando así indicadores con objetivos claros, recursos, fecha límite, entre otros. La medición y muestra de los resultados se realiza de manera mensual para evaluar los avances paulatinos de las metas propuestas. Es en las reuniones que se presentan los resultados, donde surgen incógnitas orientadas muchas veces a conocer por qué razón los colaboradores no llegan a cumplir los objetivos planteados.

Dicho brevemente se mantiene empleados a 205 colaboradores que realizan labores de ingeniería, apoyo y logística en campo, con áreas administrativa y de operación, manteniendo una estructura organizacional para este fin, por tanto es una meta de la Gerencia General que por medio de la gestión del recurso humano poder potencializar el desempeño de los colaboradores que son parte de la organización y que desempeñan sus labores en el campo Gustavo Galindo Velasco, por lo que existe el compromiso de participar directamente en fomentar la cultura organizacional dirigida hacia la visión de la compañía y sus valores.

Es una necesidad de los líderes poder determinar cuáles son las posibles causas que en ocasiones provocan una afectación al desempeño individual laboral del colaborador, en que a pesar de existir el mensaje organizacional de los directivos y la difusión de la planificación estratégica continua a los mandos medios, existen

actividades correspondientes a las metas planteadas en estos objetivos que no se cumplen, afectando así procesos de desempeño generales de los departamentos, especialmente las metas orientadas a temas como índices de seguridad industrial y medio ambiente.

Por otro lado en un negocio en el que las finanzas dependen exclusivamente del precio del barril y que este en los últimos años tiende a la baja, generando en empresas petroleras disminución en la rentabilidad y en consecuencia disminución de las plazas laborales, el desempeño individual laboral debe ser analizado en su máxima expresión con la finalidad de que se puedan reducir costos operativos, incrementar la productividad, incrementar la rentabilidad y mantener las plazas laborales existentes en virtud de continuidad de las operaciones, en este aspecto las personas son el núcleo de la estrategia en la estrategia de cultura organizacional de la empresa.

En consecuencia La Gerencia General manifiesta en Memoria de Sostenibilidad (2017) Para la Organización, la responsabilidad social está basada fundamentalmente en nuestros valores de integridad y compromiso y las actividades realizadas buscan armonizar las relaciones que se mantienen con nuestros grupos de interés, poniendo especial cuidado en el manejo medio ambiental y privilegiando al ser humano como centro de nuestra estrategia.

Pérez (2012) manifiesta haber encontrado hallazgos de buenas prácticas para el manejo del ambiente laboral y que estas inciden en el desempeño de las organizaciones, dentro del enfoque de Great Place to Work (GPTW) entre el año 2003 y 2009, teniendo como referencia de desempeño organizacional sus indicadores financieros y el margen neto de las empresas seleccionadas, encontrando evidencia de

la incidencia del ambiente laboral en sus resultados, además se toma en consideración la evaluación mediante indicador de compromiso Gerencial.

Las variables principales que afectan la productividad del campo y su necesidad de mano de obra con un alto desempeño se manifiestan en una producción que va en decaimiento siendo en el año 2013 la cantidad de 1190 (BDP) y en el año 2017 de 1039 (BDP) , que se extraen con un logística desde 1233 pozos productivos (Memoria de Sostenibilidad, 2017), siendo un caso especial, donde existe necesidades diferentes de mano de obra para producción en este caso especial del negocio petrolero ecuatoriano, por ser un campo de extracción petrolera que se encuentra en estado de envejecimiento o madurez, significando esto la disminución de la presión en los yacimientos (Bustos,2018).

### **Formulación del problema de investigación**

¿Los estilos de liderazgo tienen relación con el clima organizacional y este a su vez influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización, en las operaciones de extracción de crudo de los pozos petroleros del campo Gustavo Galindo Velasco de la provincia de Santa Elena?

### **Justificación.**

Con la presente investigación se espera obtener información relevante con respecto a la correlación y la influencia de variables como estilos de liderazgo, clima organizacional y desempeño laboral individual en un enfoque de percepción de los colaboradores dentro de la organización, basado en el contexto teórico y a los objetivos organizacionales que se pueden observar en su visión y misión, permitiendo realizar planes de gestión orientados a este enfoque, buscando la potencialización del desempeño de los colaboradores en aspectos como el ambiente laboral y su autogestión

que se podrían aplicar de manera grupal e individual, siendo parte de las herramientas disponible para que el departamento de Desarrollo Humano analice las desviaciones o mayor presencia de ciertos estilos de liderazgo que dificultan el desempeño óptimo de los colaboradores en las jornadas de trabajo.

Se busca además determinar cómo los líderes influyen en el desempeño y que determina dentro de la organización su la efectividad de su gestión, considerando aspectos relevantes de la comunicación que permitan analizar de mejor manera sus actividades, toma de decisiones, tratamiento de conflictos, necesidades de crecimiento de los colaboradores dentro de la organización o fuera de la misma, concentrándose con enfoque en aspectos de carácter motivacional en busca de la mejora de las relaciones laborales, permitiendo a su vez una buena retroalimentación, que además permita el crecimiento los colaboradores y de sus líderes.

Brindar insumos para la preocupación de respuesta a las inquietudes con respecto a las variables que afectan directamente al desempeño de los colaboradores, orientado a que el uso de esta información potencialice el clima organizacional que se genera producto de las operaciones sobrellevando diferentes factores externos que afectan el negocio, buscando aportar a la permanencia del el negocio de extracción de crudo, repuntando en la productividad de la parroquia, el aseguramiento de la permanencia de las plazas de trabajo propias y de los contratistas que dependen de esta fuente económica.

Por otra parte, este estudio podría contribuir con información valiosa sobre la percepción del trabajador de la industria petrolera orientado a que así las filosofías establecidas por parte de las organizaciones del sector puedan ser concebidas en los equipos de trabajo.

Con respecto a la línea de investigación el presente trabajo corresponde a la línea de investigación de índices de evaluación de dimensiones que forman parte de los procesos de Desarrollo Humano y la información que se obtiene es a partir de encuestas realizadas al recurso humano.

### **Preguntas de investigación.**

1. ¿Cómo Influyen los estilos de liderazgo en el clima organizacional?
2. ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización?
3. ¿De qué manera la variable Clima Organizacional es mediadora entre los Estilos de Liderazgo y el Desempeño Laboral?

### **Objetivos**

#### **Objetivo general.**

Determinar la relación entre las variables Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la empresa Pacifpetrol S.A.

#### **Objetivos específicos.**

- Revisar de manera sistemática fundamentos teóricos de las variables Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y percepción de Desempeño Laboral Individual.
- Realizar la revisión de estudios que relacionan estas variables en otros contextos dentro y fuera de la industria hidrocarburífera.
- Determinar si se presenta correlación significativa de Estilos de liderazgo sobre Clima Organizacional y si la variable no observable Clima Organizacional es mediadora entre Estilos de Liderazgo y

percepción de Desempeño Laboral Individual, mediante metodología estadística cuantitativa.

- Identificar los factores de las variables Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Desempeño Laboral con información que se relevará de los colaboradores en el contexto operacional de la compañía Pacifpetrol S.A.
- Presentar una propuesta de prácticas para la organización, basadas en las variables de estudio.

### Hipótesis

H<sub>1</sub>: Influyen de manera significativa los estilos de liderazgo en el clima organizacional.

H<sub>2</sub>: Influye de manera significativa el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores.

H<sub>3</sub>: La variable Clima Organizacional es mediadora entre los Estilos de Liderazgo y el Desempeño Laboral.

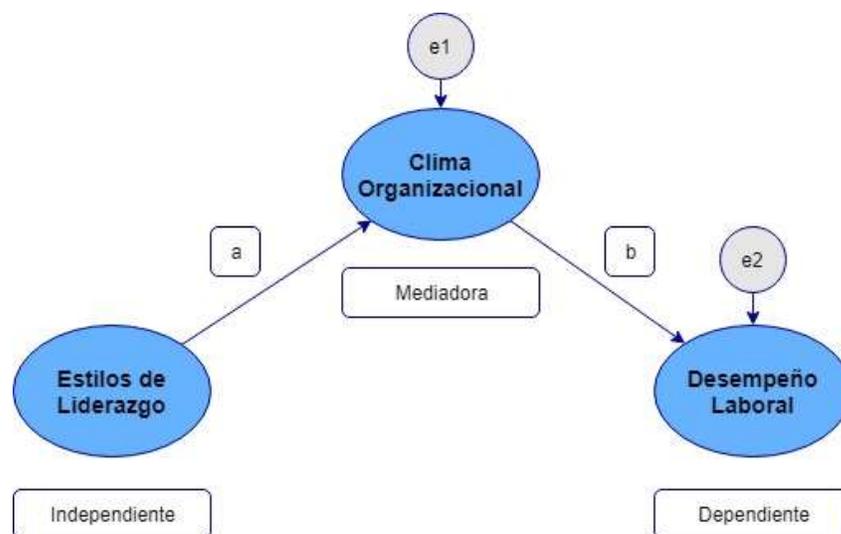


Figura 2. Representación gráfica causal de las variables

### **Variables.**

**Variable independiente:** Estilos de liderazgo.

**Variables dependientes:** Clima Organizacional. (Mediadora)/ Desempeño  
Laboral.

## **Capítulo 1: Fundamentación Teórica.**

### **Estilos de Liderazgo.**

Ayoub (2010) manifiesta que un modelo de liderazgo de alcance pleno se encuentra conformado por los estilos transformacional, transaccional y pasivo-evasivo, pues estos se encuentran presentes en todo tipo de organización, sea esta pública, privada o no lucrativa, así mismo el análisis se centra en los estilos transaccional y transformacional porque ambos pueden ser exhibidos por un mismo líder pero en diferente cantidad e intensidad, por una parte el estilo transformacional aumenta la eficacia al impulsar al seguidor a realizar un esfuerzo adicional e ir más allá de sus intereses personales, mientras que el estilo transaccional es la base para la eficacia por otro lado el liderazgo transformacional se presenta con la influencia idealizada o carisma como el factor central de este modelo así mismo las situaciones de crisis se consideran favorecedoras del surgimiento del liderazgo transformacional.

### **Liderazgo.**

Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010) indican que a través del liderazgo se puede gestionar como los colaboradores perciben la organización con respecto a las normas sociales, estándares de comportamiento, métodos organizacionales, relaciones interpersonales, generando percepción de clima, permitiendo el uso de procesos para la obtención de logros y objetivos, por lo tanto desempeña un rol vital en las organizaciones al proveer dirección, con respecto a los estilos de liderazgo se puede plantear en general que existen dos tipos de liderazgo, siendo uno de ellos el que se encuentra basado en las personas el mismo que cuenta con características que permiten persuadir a los colaboradores hacia el logro de las metas generando compromiso y

satisfacción, promoviendo la productividad de la empresa, por otra parte existe también el centrado en cumplimiento y objetivos que descuida aspectos como la motivación, clima organizacional, satisfacción y bienestar en el trabajo, características que influyen en la calidad del desempeño, apareciendo temas como coerción y exigencia, que afectan las relaciones en la organización.

### **Liderazgo transformacional.**

“La teoría transformacional ha sido ampliamente explorada, sobre todo en organizaciones privadas, en lo militar y en la educación y cuenta con suficiente evidencia que soporta la naturaleza de su validez predictiva” (Ayoub, 2010, p. 36). Además Ruiz (2014) en su descripción del modelo de liderazgo de rango total basado en Bass y Avolio indica que el constructor de liderazgo transformacional es un proceso que se genera entre líder – seguidor, donde el líder se caracteriza por ser una persona carismática, respetada y admirada en quien los empleados confían y se identifican, llegando incluso a imitarlo; pues los líderes transformacionales estimulan intelectualmente a sus empleados, procurando expandir sus habilidades, gestionando mediante inspiración, desafíos y persuasión, a su vez alientan a tener espíritu de grupo, generan expectativas de futuro resaltando las metas deseables y la forma de alcanzarlas considerando a los subordinados individualmente mediante apoyo guía y entrenamiento, pero sin motivar la individualización en contra del equipo.

### **Liderazgo transaccional.**

Con respecto al liderazgo transaccional Ruiz (2014) manifiesta que es un liderazgo, en el que mediante premios o castigos se motiva a las personas, al mismo tiempo los sistemas de mando están regidos por una cadena de mando en la que los subordinados tienen como propósito hacer lo que el líder pide que hagan, pues este es

el creador o el encargado de desarrollar y hacer cumplir las estructuras, sistemas de información y los estímulos, entre las dimensiones de este liderazgo se encuentra la recompensa contingente que se manifiesta efectiva en el momento en que en la ejecución de las tareas existe una clara relación entre el desempeño y los estímulos que se deberán entregar como consecuencia de este.

### **Laisee Faire o Ausencia de Liderazgo.**

Ahora bien el modelo de rango total del liderazgo, además manifiesta que existe la ausencia de liderazgo y que es la forma menos efectiva de liderazgo, contrarrestando el estilo transformacional y transaccional, es un estilo en el que el líder evita tomar decisiones, hacerse responsables de las decisiones, hacer uso de su autoridad y es una de las dimensiones que puede formar parte de una forma de liderazgo dependiendo de la situación que se presente durante la gestión, en relación a esto (Castro, Benatuil, 2007) manifiesta que Laissez Faire: “Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo” (pág. 219)

### **Modelo de liderazgo de rango completo.**

En dos décadas de trabajo el doctor en Psicología Industrial Bernard Bass, docente e investigador de Binghamton University, se dedicó a la comprensión de los fenómenos organizacionales enfocado principalmente en las organizaciones y el comportamiento humano de sus colaboradores, de su libro publicado en 1985 *Leadership and Performance Beyond Expectation* se puede destacar que desarrolló de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional, fundamentado en la teoría de Burns que indica que el liderazgo transaccional y el transformacional se contraponen y que por otro lado en lo que respecta al liderazgo transaccional Burns

indica que se describe como una relación líder seguidor donde se recibe un valor a cambio de su trabajo sin embargo por otra parte Bass indica que es una relación costo beneficio (Mendoza y Ortiz, 2006)

Adentrándonos en este modelo desarrollado completamente por Bass en conjunto con Bruce Avolio, doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente de la Universidad de Nebraska – Lincoln y director de Leadership Institute se incluyen componentes o dimensiones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los individuos, el esfuerzo que estos puedan presentar en la obtención de las metas la eficacia y la efectividad de la organización (Mendoza y Ortiz, 2006)

Tomando en cuenta estas definiciones podemos adentrarnos en la descripción de cada una de estas ocho dimensiones: **(a) Laissez-Faire** o dejar hacer, presenta ausencia de liderazgo y la persona que lo practica definitivamente no es un líder, pues evita a toda costa tomar decisiones, permitiendo a los demás hacer lo que les parece (Mendoza y Ortiz, 2006), consideran que en contraparte se debe tomar en cuenta que en casos de líderes que empoderan al equipo, existe una brecha muy pequeña que si no es considerada estos gestores podrían ser confundidos y ser incluidos en el grupo que maneja un modelo de liderazgo ausente, considerando que en algunos casos el empoderamiento del equipo se puede volver excesivo, por lo tanto para que no sea confundido con el empoderamiento los líderes deben prestar especial atención al seguimiento de las actividades que asignan a sus equipos de labores (Wong y Giessner, 2018)

Continuando con las dimensiones del modelo completo de liderazgo, procederemos a detallar con respecto al liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional sus dimensiones **(b) Administración pasiva por excepción**, el líder

tiende al laissez faire pero toma las riendas cuando detecta inconvenientes (c) **Administración activa por excepción**, cuenta con sistemas de monitoreo y tiende a generar niveles de desempeño moderado (d) **Reconocimiento contingente**, es el estilo transaccional clásico, mantiene recompensas variadas, presenta inconveniente para exigir desempeño extra (e) **Consideración individual**, el líder mantiene el cuidado del colaborador, brinda retos, existe escucha activa, empatía provee retos, oportunidades y planes de carrera (f) **Estimulo intelectual**, empodera sobre los problemas para que desarrollen sus propias habilidades, se utiliza comúnmente por los padres, es menos común en las organizaciones (g) **Motivación e inspiración**, motiva al personal con la finalidad de obtener un objetivo superior, obtiene esfuerzos extras, crea disposición para el cambio (h) **Influencia idealizada o carisma**, este tipo de líder se cataloga como carismático, este tipo de líder es percibido como una persona con un alto grado de moralidad, confianza e integridad, se colocan a la cabeza de la crisis y celebran el éxito con sus subordinados (Mendoza y Ortiz, 2006)

#### **Influencia del liderazgo en la cultura.**

En lo que respecta a la cultura esta se encuentra conformada por la visión e identidad, compartidas desde un concepto de compromiso de los colaboradores que se acercan mucho a la organización de manera emocional y afectiva de manera positiva, por intermedio de sus líderes, con la finalidad de desarrollar ambientes saludables, siendo la labor del líder muy importante por su responsabilidad en el desarrollo de estos ambientes, donde el modelo de rango completo combinado del liderazgo permite ser parte de la transición que la cultura organizacional y permitiría que este camino se establezca de manera saludable (Mendoza y Ortiz, 2006)

## **Clima Organizacional.**

Chiavenato (2011) indica que conviene subrayar que las organizaciones dependen de las personas, por lo que es responsabilidad de Recursos Humanos estudiarlas, existen dos formas de hacerlo viendo a las personas con características de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetos individuales y como recursos con habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, necesarios para la tarea organizacional, las personas no deben tratarse como medios de producción (recurso o insumos) ni como objetos o maquinas, pues esta condición crea resentimientos y conflictos laborales, que generan a sus vez problemas de calidad y productividad, que no solo deben resolverse en la Gerencia como grupo minoritario, sino que los colaboradores deben convertirse en administradores, no solo con sus tareas, sino también con la resolución de problemas, pues esto repunta directamente en la competitividad de las organizaciones.

Chiavenato (2011), indica que el Clima Organizacional está vinculado al ambiente de los miembros internos de la organización y esto estrechamente relacionado con la motivación individual, pues el ser humano se adapta a una serie de situaciones para satisfacer sus necesidades y que así esto mantenga su equilibrio emocional, no solo en el aspecto fisiológico y de seguridad, sino en la parte social, como pertenencia. La administración correcta de estas necesidades debe adaptarse a las necesidades de cada persona, dependiendo de la salud mental, considerando buena salud mental, personas que se sienten bien consigo mismas, en relación con los demás y son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

Katz y Kahn (1990) sostienen que las organizaciones crean su propia cultura y clima, con tabúes, tradiciones, leyes y folklores comunes y en su clima reflejan los

valores del sistema, luchas internas y externas, la gente que la organización atrae, sus procesos laborales y su planta física. La comunicación y como se ejerce la autoridad. Por otra parte en un sistema efectivo, el campo de fuerza que determina el comportamiento no depende de la motivación ni de un individuo, pues en realidad es el resultado de muchos refuerzos de comportamientos que ejercen presión en una sola dirección, la desviación fortuita de uno de los individuos no tiene un impacto especial, por lo que conceptualiza que sistema es más importante que el individuo; además indican (Werther y Davis, 2008) que el clima organizacional de una empresa no solo se vincula a su estructura y las condiciones de vida del trabajo, sino también a su contexto histórico con un conjunto problemas demográficos, económicos y sociales, existiendo así una dependencia directa con la productividad con temas como condiciones de trabajo, estilos de vida, salud y bienestar de sus trabajadores y se debe también tener en cuenta factores externos como circunstancias familiares, su vida privada, su elementos culturales, su nutrición, sus facilidades de transporte, la vivienda, la salud y la seguridad en el empleo.

Tabla 1.

*Cronología de la definición de clima organizacional*

Año	Autor	Definición
1964	Forehand y Gilmer	Características que describen a una organización 1) distinguen unas de otras 2) perduran a través del tiempo, e 3) influyen en el comportamiento de las personas de las organizaciones, es la personalidad de la organización
1968	Litwin	La cualidad o propiedad de ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye sobre la conducta de éstos. El Clima organizacional es expectativas y valores de incentivo la organización.

(Continúa)

Tabla 1

(Continuación)

Año	Autor	Definición
1980	Naylor, Pritchard e Ilgen	El proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta de un grupo de trabajo o una organización entera
1981	James y Sell	Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio
1982	Joyce y Slocum	Clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales
1983	Schneider y Reichers	Una percepción fundamental basada en percepciones más particulares
1983	Ekvall	El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continua haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización
1985	Glick	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional de acciones individuales
1986	DE Witte y De Cock	Síntesis de percepciones de los valores, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad, que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales
1988	Rosseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales

**Nota:** Adaptado de Chiang et al. (2010)

### **Dimensiones del clima organizacional.**

Mediante esta cronología descrita en la Tabla 1, se puede observar como en el transcurso de los años la definición del clima organizacional ha ido agregando estudios y en cada uno de los conceptos se ha ido anexando dimensiones por parte de los diferentes autores, además de su dependencia directa con la influencia que ejercen los miembros de la organización, las políticas, leyes, reglamentos y procedimientos establecidos para su correcto desenvolvimiento de las actividades organizacionales, además de ser específicamente un tema de un conjunto de percepciones personales de los integrantes en cada uno de los niveles de la organización, siendo aún difícil de observar si sus dimensiones no son analizadas mediante una representación real del patrón de comportamiento (Montoya, 2016).

### **El modelo EDCO y sus factores del clima organizacional.**

A continuación se procederá a realizar un resumen del instrumento EDCO desarrollado por (Acero et al., 2012), este instrumento consta de 40 preguntas que miden clima organizacional en los diferentes factores desarrollados por los autores, costa de estudios psicométricos, se detalla sus dimensiones en la siguiente Tabla 2:

Tabla 2.

#### *Factores del modelo de medición EDCO y su descripción*

Factor	Concepto
1) Relaciones interpersonales	Como los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
2) Estilo de dirección	Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores

(Continúa)

Tabla 2.

(Continuación)

Factor	Concepto
3) Sentido de pertenencia	Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas
4) Retribución:	Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
5) Disponibilidad de recursos	Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo
6) Estabilidad:	Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7) Claridad y coherencia en la dirección:	Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia
8) Valores colectivos	Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto

**Nota:** Adaptado de modelo de medición EDCO de Acero et al. (2012)

### **Desempeño laboral.**

Para Chiavenato (2011), el empleo adecuado de la Evaluación de Desempeño laboral, garantiza un clima laboral de respeto y confianza, propicia que se asuman las responsabilidades, que se puedan además definir metas de trabajo con democracia, participación, permitiendo crear una predicción de dirección y ejecución de las oportunidades de mejora de los individuos, manteniendo expectativa constante de crecimiento, innovación, desarrollo y que en ningún momento debe convertirse en un sistema arbitrario basado en juicios. Desde otro punto de vista, después de la revisión de la literatura, se conceptualiza que el desempeño laboral individual como las conductas de los individuos está orientados al cumplimiento de los objetivos

organizativos y que, por tanto, constituyen un valor esperado por la organización para el alcance futuro de la efectividad (Ramírez, 2013)

### **Importancia de la evaluación de desempeño.**

En este caso Werther y Davis (2008) manifiestan que el capital humano se ha vuelto relevante para la organización y que uno de los principales retos de los directivos es poder interpretar como aporta e impacta cada colaborador a la organización y los resultados. Se debe además contar con un sistema formal de evaluación de desempeño, siendo supervisado por los líderes, más el acompañamiento necesario en las actividades, es importante además tener en cuenta que es importante que el colaborador es parte importante de la información necesaria como descripción, como ha logrado obtener los objetivos y sobre cómo ha mejorado su productividad. Es recomendable que la evaluación se realice al menos dos veces al año, con el fin de brindarle al colaborador la posibilidad de entrar en un ciclo de mejora continua.

Por otro lado adentrándonos en los conceptos según Ramírez (2013), indica que representan los primeros esfuerzos realizados orientados a comprender el desempeño individual como una estructura factorial, quién trabajo dentro del marco del Proyecto A, un proyecto a gran escala dentro de la Armada Estadounidense en procesos de selección, nos indica que puede modelarse a través de ocho factores no tan visibles que son: (1) Suficiencia para tareas específicas del puesto: es el grado de desempeño de las tareas técnicas que son centrales en su puesto de trabajo. Se trata a su vez de conductas específicas de desempeño en el puesto, que se distinguen del contenido de otros puestos, (2) Suficiencia para tareas no específicas del puesto: es el grado de desempeño de tareas que no son específicas del puesto, (3) Comunicación oral y escrita, (4) Demostración de esfuerzo: es el grado de esfuerzo adicional, así como

trabajar bajo situaciones adversas, (5) Mantenimiento de la disciplina personal: es el grado de evitar conductas negativas ejemplo: abuso de sustancias, infracciones a las reglas, absentismo excesivo, entre otros, (6) Facilitar el desempeño de pares y del equipo: es el grado en que se colabora con los compañeros o pares ayudándoles a resolver problemas, actuación positiva en el contexto del equipo, orientado al logro de metas, (7) Supervisión/liderazgo: es el grado de influencia en los colaboradores a través de la interacción directa y la influencia social, (8) Administración /dirección: es el grado en que la persona efectúa tareas de administración y gestión, planificación e independientes de supervisión (Ramírez, 2013)

### **Desempeño de la tarea.**

Según Motowidlo (1994), el desempeño de la tarea es un comportamiento individual durante un periodo de tiempo destinados a producir bienes y servicios, teniendo dos formas, la que se relaciona directamente con la creación del producto y la segunda que comprenden las de planeación, supervisión, coordinación y áreas de apoyo. Así mismo (Ramírez, 2013) indica que en las tareas clasificadas dentro del rol y fuera del rol, que son dos grandes categorías, en la primera se encuentran las actividades que son incluidas formalmente en el descriptivo del puesto y las segundas son acciones o actividades que buscan ir más allá de lo planteado por el puesto, esto marca la forma de encontrar el concepto de desempeño de la tarea y desempeño contextual.

### **Desempeño contextual.**

El desempeño contextual consiste en actividades de carácter ampliado al técnico, incluyendo comportamientos como el voluntarismo para tareas que no se incluyen en el puesto, cooperación, seguir las reglas organizacionales y sus objetivos

(Borman y Motowidlo, 1993). Es importante tener en cuenta que estas actividades aportan a la organización, que es un alcance mayor que el de la tarea específica e involucra un grupo de importantes actividades en contraste a la dimensión técnico productivo, con un aporte mayormente dirigido al contexto psicológico, social y organizacional del trabajo (Ramírez, 2013)

### **Comportamiento laboral contra productivo.**

Para Flores (2017), el comportamiento laboral contra productivo se refiere a comportamientos que se comprenden intencionales y accidentales, que pudieron tener intención positiva, pero que el resultado final comprende un resultado negativo, hay que mencionar, además que indica que se debe tener en cuenta once categorías del comportamiento laboral contra productivo: el robo, la destrucción de la propiedad, el mal uso de la información, el mal uso del tiempo y de los recursos, el comportamiento inseguro, las inasistencias, la mala calidad del trabajo, el consumo del alcohol, el consumo de drogas, las acciones verbales inapropiadas, por otra parte en la dimensión del desempeño laboral contra productivo se divide en dos comportamientos el inicial y el reactivo, inicial: satisface necesidades de carácter (placer, codicia, búsqueda de emociones, toma de riesgo o búsqueda de atención). Por el contrario el reactivo corresponde a una posición del colaborador de venganza, lanzamiento o escape.

### **Estilos de liderazgo y clima organizacional.**

Sobre el bienestar de las personas el liderazgo interviene afectando la salud y el bienestar, el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores sienten satisfacción en el trabajo, siendo una de las principales cualidades, las habilidades que se requieren para crear ambientes de trabajo motivantes, permitiendo crecer y desarrollarse, mediante percepciones como flexibilidad

organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación e impacto sobre los resultados, esta efectividad se da principalmente por la habilidad del líder para movilizar a sus subordinados, dirigir el grupo a fin de que logren una meta (Orellana y Portalanza, 2014)

### **Clima organización sobre el desempeño laboral individual.**

El Clima Organizacional es una potente fuente de influencia sobre el comportamiento del ser humano, por lo que ha sido muy estudiado mediante el esfuerzo de algunos investigadores pero esta influencia no ha sido confirmada hasta el presente, se considera además el ambiente psicológico como clima organizacional y este resulta de las políticas y del comportamiento de algunos integrantes, siendo una cualidad interna relativa de la organización muy particular, prestándose inclusive a funcionar como factor de presión para el desarrollo de alguna actividad específica (Pritchard y Karasick, 1973)

### **Estilos de liderazgo y clima de innovación.**

Para que un empleado sea innovador y se incremente su percepción de capacidad es necesario tener acceso a recursos como materiales, tiempo, (know how), información, conocimiento de las políticas internas, apoyo sociopolítico (legitimidad, apoyo), el acceso a estos recursos en su mayoría dependen de su superior, permitiendo crear y poner en práctica la innovación; el trabajador innovador que está generalmente expuesto a críticas, debe contar con el apoyo del inmediato superior, promoviendo esto la creatividad, por el contrario un liderazgo más controlado puede inhibir esa capacidad, sintiendo los empleados que los supervisores son actores claves en prestar o negar el apoyo, generando una relación entre liderazgo y clima de innovación en la empresa (Pons y Ramos, 2012)

## **Marco Conceptual.**

**Estilos de liderazgo:** El liderazgo es el proceso mediante el cual se realiza persuasión o se genera el ejemplo sobre un colaborador o un equipo de líderes induciéndolos a alcanzar objetivos planteados por el líder o de los seguidores, de acuerdo a esta definición, se puede indicar que los estilos de liderazgo son la manera en que el líder lleva este proceso se lleva a cabo (Gardner, 1993)

**Clima Organizacional:** Villadiego, Alzate y Barco (2017) indican que en una empresa el Clima Organizacional corresponde a un grupo de características de permanencia relativa en el tiempo, que influyen en la conducta de las personas y que la distinguen de la otra, siendo un conjunto de atributos de la propia organización y de sus subsistemas que se define desde la forma como la organización interactúa con sus miembros y con el ambiente donde se desempeña.

**Desempeño Laboral:** con respecto al desempeño laboral es considerado que las organizaciones necesitan trabajadores con alto nivel de desempeño para alcanzar sus metas, entregar sus productos y servicios, manteniendo una ventaja competitiva, sostenible en el entorno, además de ser uno de los constructos más importantes de la psicología, laboral y organizacional, inclusive en diferentes disciplinas afines comprometidas en el estudio del comportamiento humano reforzando el hecho de que además el desempeño es importante para el individuo pues el logro de las tareas mediante un alto desempeño es una fuente de satisfacción personal, mientras que el bajo desempeño puede generar frustración y ser interpretado como fracaso personal (Ramírez, 2013)

**Cultura Organizacional:** tradiciones, valores, principios, forma como hacen las cosas los miembros de una organización, influyendo en la forma como se percibe

la empresa hacia dentro y fuera, siendo muy dinámica, es percepción no se puede ver ni tocar, pero determinan como los colaboradores describen la empresa, independientemente de sus antecedentes y en la mayoría de las ocasiones la organización suele describirse por sus colaboradores de manera parecida (Robbins y Coulter, 2014).

**Liderar:** es elevar la visión de un hombre hacia panoramas más altos, es elevar el desempeño de un hombre a un estándar más alto, formando su personalidad más allá de sus límites, nada es mejor para sentar las bases de un liderazgo que un espíritu gerencial que confirma en las prácticas habituales de la organización, principios estrictos de comportamientos y responsabilidad, manteniendo altos estándares de desempeño y respeto por el individuo y su trabajo (Drucker, 2004)

**Planeación:** es definir objetivos, desarrollar planes para poder ejecutar las actividades de las estrategias que se plantearán, estructurando el trabajo que realizarán los colaboradores orientándose al camino planteado enfocándose en un propósito específico (Robbins y Coulter, 2014, p. 9).

**Dirección:** actividad que realizan los gerentes para motivar a sus equipos, resolver los problemas que se presentan en los grupos laborales e influyen en ellos durante la ejecución de las actividades, seleccionando y utilizando los mejores medios para la comunicación, enfrentando cualquier problema que se presente con los equipos (Robbins y Coulter, 2014, p. 9).

**Empoderar:** Empowerment “significa facultar al personal para tomar decisiones, delegando poder y autoridad efectivos y confiriéndoles la convicción de que son dueños de su propio trabajo” (Werther y Davis, 2008, p. 109)

**Comunicación: formal,** usa los medios que facilita la empresa de manera estructurada apegada a los temas de carácter laboral, esta se evidencia por ejemplo al solicitar una tarea a un empleado o en sentido contrario cuando un empleado reporta un incidente a su gerente, **informal:** no es jerárquica, son conversaciones entre los empleados, se pueden presentar en cualquier lugar de la organización, generan amistades comunicándose entre ellos, permitiendo satisfacer la necesidad de interacción social y crea canales de información adicional que podrían influir en el desempeño, suelen ser más rápidos que los formales (Robbins y Coulter, 2014, p. 488).

**Control del desempeño:** una vez que se ha planificado, que se han asignados los recursos humanos y económicos, que se ha motivado a los colaboradores, es momento de realizar el seguimiento a las actividades, supervisando y evaluando el desempeño comparando lo real con lo planificado, pues de no obtener un desempeño satisfactorio se deben establecer las correcciones necesarias para obtener los resultados (Robbins y Coulter, 2014, p. 9).

**Líder innovador:** “Reelabora de manera radical su papel de guía de una institución ya existente y transforma el papel de dicha organización.” (Madrigal, 2019, p. 36).

## Capítulo 2: Marco Referencial

En este apartado es importante referir como parte de la investigación que se tomó como esquema la revisión de investigaciones de otros autores que se detallan en la fundamentación teórica sobre las relaciones existentes entre los Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Clima Organizacional con el Desempeño Laboral, revisando esta información con respecto al desarrollo de las variables más representativas en estos estudios, las recomendaciones que se presentan en sus conclusiones, las adaptaciones y validaciones de los instrumentos utilizados para Latinoamérica, su metodología de aplicación y la revisión exhaustiva de otras fuentes, permitió obtener instrumentos o escalas aplicables, así como conceptos detallados de variables observables que conforman los constructos no observables, es importante además indicar que en la búsqueda no se ha encontrado aún estudios que relacionen las variables de Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

Por ejemplo En Perú, en un estudio realizado en una empresa de servicios turísticos caso PTS en el año 2015, se concluye que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PTS, luego de encontrar la validez de la hipótesis principal se afirma que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa, además determina que en la relación a que existen pocos estudios entre clima organizacional, desempeño y que estos estudios han sido muy representativos, se puede concluir que los resultados deben ser interpretados como un caso específico de la empresa de turismo PTS y son aplicables exclusivamente a esta empresa (Montoya, 2016).

En este caso puntual se encuentra la relación entre clima y desempeño muy específico a la empresa en cuestión, se podría determinar así mismo que es importante seguir haciendo mediciones de este tipo que permitan encontrar una posible relación entre estas variables a modo más general.

Por otro lado en el estudio de Villadiego et al. (2017) realizado en Colombia orientado a encontrar la influencia del desempeño laboral en el clima organizacional utilizando cuestionarios de factores de riesgo psicosocial de la Universidad Pontificia Javeriana, se determinó que son otras las variables que influyen en el clima, pues la investigación original determinó que no existe incidencia en el clima, pero que las variables detectadas mediante los cuestionarios se deben tratar para disminuir el riesgo en variables como relaciones interpersonales, permitiendo entregar recomendaciones a Talento Humano en estos aspectos, esto genera indicios de que a la inversa de este estudio una relación entre desempeño laboral y clima organizacional no tiene mayor oportunidad de estudio.

En otro contexto Pérez (2012) al desarrollar sus conclusiones genéricas, indica que existe la necesidad de las organizaciones de desarrollar de manera consciente, provocada y administrada; cultura organizacional y ambiente laboral, facilitando a la organización el desarrollo eficaz de las estrategias, afectadas por el entorno directa o indirectamente y es básico para la comprensión el diseño y la gestión, siendo el centro las personas, indica además, que se pudo observar en el caso Colombia (Capítulo VII), en la muestra seleccionada (31) del total de empresas que se ubicaron entre el 2003 y 2009 (71), que pertenecen a una gran diversidad de sectores económicos. De las cuales su sede principal, el 58% (18) se encuentra en Bogotá, el 13%(4) en Medellín y el resto 29% en varias ciudades colombianas. El 77% (24) de las empresas son grandes y el

23%(5) medianas y por tipo de propiedad son de carácter privado extranjeras el 87%(27), el 23% (4) de carácter privado colombiano; algo paradójico según (Pérez, 2012), es que las empresas Microsoft y Roche que han tenido un menor crecimiento en el índice de clima laboral medido por GPTW®, por el contrario han mostrado sus indicadores un mayor desempeño en rentabilidad, por el contrario Movistar, Dyageo y Wyeth han demostrado buenos resultados en el indicador de clima, mientras que sus indicadores financieros se han visto reducidos, algo inversamente proporcional. Esto confirma que en este estudio estar ubicaron en el GPTW®, no garantiza un correcto desempeño en la obtención de rentabilidad sobre los activos, ni utilidades sobre sus ingresos operacionales, en resumen se podría indicar que mantener un buen ranking en GPTW® no asegura buenos resultados en rentabilidad, pero a pesar de esto no se relaciona con un indicador sobre cuál es el desempeño de los colaboradores de estas empresas.

El diseño de la investigación se genera a partir de trabajos como el de Ruiz (2014), en el que se evalúa la correlación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, complementando con la recomendación de que nuevos estudios que relacionen el clima organizacional con la productividad de los empleados podría permitir conocer cuáles son las estrategias que se deben establecer y que se encuentren relacionadas con el desempeño personal, con la proyección de generar insumos que permitan gestionar en pro de mejora de la organización, por otro lado (Pérez, 2012), menciona que no existe definitivamente una correlación lineal entre el ambiente laboral y la productividad financiera de la empresa sino más bien una correlación polinomial por lo que se afectan por las circunstancias y que son muy sensibles como el

comportamiento humano y su entorno, incentivando a continuar con los estudios orientados a otro nivel de desempeño en este caso el de la fuerza laboral.

En el caso del desempeño laboral, existen otras variables que influyen como por ejemplo el Compromiso Organizacional que en el estudio de (Flores, 2017) donde se logra demostrar una correlación débil con el Desempeño Laboral, en los empleados de una red de salud, es decir que los empleados en los que se encontraron índices de mayor compromiso demostraron un ligero mayor desempeño, así mismo se determinó la dimensión que más impactó en este estudio fue la de adhesión emocional.

El Clima Organización influye en el Desempeño Laboral, lo que se puede demostrar en el caso de las instituciones educativas, como se determina en el estudio realizado en Perú por (Zegarra, 2015) realizado en instituciones educativas de la ciudad de Puno, en una muestra de 133 docentes que se realizó con el estadígrafo de  $r$  Pearson y la “ $t$ ” de Student, concluyendo con una significancia de 5% que existe relación directa positiva fuerte de ( $r=0.828$ ) y significatividad ( $t=16.90$ ) entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral; se estableció que a mejor clima organizacional, existe mejor desempeño laboral de los docentes.

Con respecto al Liderazgo Transformacional se pudo evidenciar en el estudio de (García, 2011) que las organizaciones en constante cambio requieren una forma de afrontar el cambio organizacional de manera eficiente, en una evaluación consistente de las dimensiones del liderazgo del instrumento (MLQ) en el que se evaluó a 9 líderes de empresas de Bogotá, se pudo determinar que en una empresa en la que los líderes afrontan su liderazgo de en mayor proporción hacia la dimensión transformacional y transaccional existe una mejor adaptación de los colaboradores e inclusive la

comunicación se da de manera bidireccional y genera acuerdos en los que existe mejor capacidad de reacción ante el cambio.

### **Marco Legal**

En lo que respecta al marco legal, se debe tener en cuenta su análisis en el orden de prioridad, por lo que se tendrá en cuenta en primer lugar la Constitución del Ecuador (2008), dado que debemos continuar observando los reglamentos o resoluciones legislativas, entonces simultáneamente se realizará la respectiva revisión de los artículos del Código de Trabajo y a modo general la guía correspondiente que contiene los lineamientos de planificación los objetivos y lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir y en un análisis en última instancia los respectivos procedimientos y reglamentos de la institución en la que se tomó la muestra.

#### **Constitución del Ecuador 2008.**

##### **Sección octava**

##### **Trabajo y seguridad social**

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

##### **Sección tercera**

##### **Formas de trabajo y su retribución**

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.

4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

### **Código del trabajo.**

**Art. 45.-** Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

### **Plan Nacional del Buen Vivir.**

El proyecto se alinea al siguiente objetivo de acuerdo a lo propuesto por el Plan Nacional del Buen Vivir.

#### **Objetivo 5**

Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2017, p. 80).

A partir de 2007, se inició un proceso político que cambió estas relaciones de poder, gracias a la Constitución aprobada en 2008. Allí se indica que uno de los objetivos del régimen de desarrollo es “construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y *en la generación de trabajo digno y estable*” (CE, 2008, art. 276, núm. 2). Con ello presente, el Estado recuperó su rol estratégico en el desarrollo del país, dejando atrás la sociedad de mercado, para construir una sociedad con mercado, incluyente, que procure el bienestar y la prosperidad por medio de una adecuada generación y distribución de la riqueza. Como lo señaló el

Programa de Gobierno, “el mercado es nuestro servidor, no nuestro patrón” (Movimiento Alianza PAIS, 2017, 5).

### **Capítulo 3: Marco metodológico**

La presente investigación busca obtener la medida de percepción de las variables Estilo de Liderazgo, Clima Organizacional y Desempeño Laboral, para luego determinar la influencia que produce estos Estilos de Liderazgo y Clima Organización en la apreciación del Desempeño Laboral Individual de los colaboradores del sector de la industria de extracción hidrocarburífera del Ecuador, con un estudio específico que contempla como muestra los colaboradores que se encuentran dentro del contexto operacional de la organización Pacifpetrol S.A. de la operadora del campo Gustavo Galindo Velasco de la provincia de Santa Elena.

Teniendo estas características de la metodología de la investigación a continuación se desarrollará la información necesaria para comprender cuál es la razón de escoger ciertas características para la investigación como son: el diseño de la investigación, la operacionalización de las variables, población, muestra, confidencialidad, instrumentación, planificación para el relevamiento de los datos y las tareas realizadas para la recolección de datos.

#### **Diseño de la investigación.**

En este trabajo de investigación se aplicó metodología de tipo cuantitativa y se seguirán los pasos para poder realizar un análisis de carácter estadístico, describiendo las variables mediante la aplicación de un software adecuado para analizar los datos en este caso SPSS AMOS v.24 (Sampieri, Collado, Lucio y Pérez, 1998)

Con respecto al método a utilizar, se contempla el de tipo deductivo como parte fundamental de los estudios de carácter cuantitativo, teniendo además en cuenta que el desarrollo de las hipótesis es la parte medular del proceso de investigación y está

compuesto por un modelo que se desarrolla con antelación. (Sampieri, Collado, Lucio y Pérez, 1998)

Las variables planteadas para el análisis no son manipulables por lo que el diseño se orienta a realizarse con el bosquejo no experimental que de acuerdo a su clasificación se ratifica un diseño de tipo transeccional o transversal, debido a que los datos se recolectan en un solo periodo de tiempo y su propósito es describir variables su influencia o la forma en la que están relacionadas en un periodo determinado de tiempo (Sampieri, Collado, Lucio y Pérez, 1998, p. 154)

Con respecto al alcance se determina se contempla realizar un estudio descriptivo en consonancia con las cualidades de estudios correlacionales que tienen como finalidad conocer la relación existente entre dos o más conceptos, midiendo cada uno de ellos y cuantificándolos para luego vincularlos, por ejemplo: ¿A mayor variedad y autonomía en el trabajo corresponde mayor motivación intrínseca respecto de las tareas laborales? desarrollándose todas estas preguntas dentro de un contexto específico, mediante la aplicación de las categorías o variables en una muestra o población en particular (Sampieri, Collado, Lucio y Pérez, 1998)

Ratificando lo analizado previamente se han definido las hipótesis necesarias como guía de ejecución para el diseño y el análisis informático, además a que se debe contemplar que es importante para el estudio concluir si la variable Clima Organizacional puede ser ratificada como mediadora entre los Estilos de Liderazgo y la percepción de Desempeño Laboral Individual, además de la pregunta que ya se ha planteado como central que es ¿ Existe influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional y este a su vez influye en el desempeño laboral?

## Operacionalización de las variables.



Figura 3. Variables de estudio.

Adaptado de: CELID (Cuestionario de Estilos de Liderazgo) / MQL (Multifactor Leadership Questionnaire) / IWP Individual Work Performance (Desempeño Laboral Individual).

Tabla 3.

### Matriz de operacionalización de las variables.

Variables	Dimensiones	Item	Escala
Estilos de liderazgo	Ausencia de liderazgo.	1, 20, 27, 31, 32, 6	<i>Escala de likert del 1 al 5 calificado como:</i>
	Carisma.	21, 3, 33, 34	
	Consideración Individualizada.	13, 14, 17	
	Dirección por excepción.	18, 2, 26, 5, 7, 9	
	Estimulación Intelectual.	15, 23, 25, 28, 29, 30, 4	
	Inspiración.	9, 22, 24	
	Recompensa contingente.	10, 11, 12, 16, 18	

(Continúa)

Tabla 3.

(Continuación)

Variables	Dimensiones	Item	Escala
Clima Organizacional	Claridad y coherencia en la dirección.	65, 66, 67, 68, 69	
	Disponibilidad de recursos.	55, 56, 57, 58, 59	
	Estabilidad.	60, 61, 62, 63, 64	
	Estilos de dirección.	40, 41, 42, 43, 44	
	Relaciones interpersonales.	35, 36, 37, 38, 39	1) <i>Nunca;</i>
	Retribución.	45, 46, 47, 48, 49	2) <i>Rara vez;</i>
	Sentido de pertenencia.	50, 51, 52, 53, 54	3) <i>A veces;</i>
	Valores colectivos.	70, 71, 72, 73, 74	4) <i>Frecuente mente;</i>
Desempeño Laboral	Desempeño de la tarea.	75, 76, 77, 78, 79, 80	5) <i>Siempre</i>
	Desempeño contextual	81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88	
	Comportamiento Laboral contra-productivo	90, 91, 92, 93	

**Nota:** En esta tabla se puede encontrar las variables no observables y la clasificación correspondiente de las dimensiones de cada variable, con los ítems de pregunta del instrumento y la respectiva escala de medición. CELID (Cuestionario de Estilos de Liderazgo) / MQL (Multifactor Leadership Questionnaire) / IWP Individual Work Performance (Desempeño Laboral Individual).

### **Población.**

La población de este estudio corresponde a la fuerza laboral del personal de las empresas que se dedican a la extracción petrolera en el Ecuador, que forman parte de los contratos de prestación de servicios mediante la concesión de campos en el oriente y la costa ecuatoriana que en conjunto con la industria pública generan en promedio una producción de 530 mil Bpd, según el informe de producción Tabla 4 se puede identificar los nombres de estas organizaciones que está disponible en el parte diario

de la ARCH (2019) además como información referencial se muestra su participación en la producción de petróleo crudo del país.

A continuación para obtener la población de colaboradores que prestan sus servicios en estas organizaciones, se obtuvo la base abierta de información en SPSS, que permite descargar el INEC sobre el Directorio de Empresas al 2017.

Tabla 4.

*Empresas públicas, privadas y su aporte de producción BPD Crudo diario Ecuador*

---

**Producción De Barriles Diaria Ecuador**

---

**PETROAMAZONAS EP**

Agip Oil Ecuador B.V.

Andes Petroleum Ecuador Ltd

Consortio Pegaso (campo Puma consorcio Oriente)

Consortio Petrolero Palanda - yuca sur

Consortio Petrosud Petroriva

Enap Sipetrol S.A. Enap Sipec

Gente Oil Ecuador Pte L.t.d.

Orion Energy Ocanopb s.a.

Orionoil Er s.a.

**Pacifpetrol S.A.**

Petrobell Inc

Petrooriental S.A.

Repsol Ecuador S.A.

Tecpecuador S.A.

---

**Nota:** Adaptado de ARCH (2019), informe de producción diaria de petróleo por compañías al mes de Abril del año 2019 , aporte total 532,883.53 Bpd (Barriles por día); aporte de la empresa pública 416,407.52 Bpd, aporte de la empresa privada 116,476.00 Bpd

Procesando la información correspondiente compuesta por 14 variables y de 1'039.537 registros con cobertura de datos a nivel nacional desagregados por zona de planificación, provincia, cantón y parroquia rural (INEC, 2018), por lo que al realizar la consulta filtrando la información requerida obtuvo la información de que la cantidad

de personas empleadas en la industria hidrocarburífera corresponde a la siguiente población a nivel nacional:

Tabla 5.

*Personal de actividades de explotación de Minas y Canteras/ Extracción de Petróleo Crudo.*

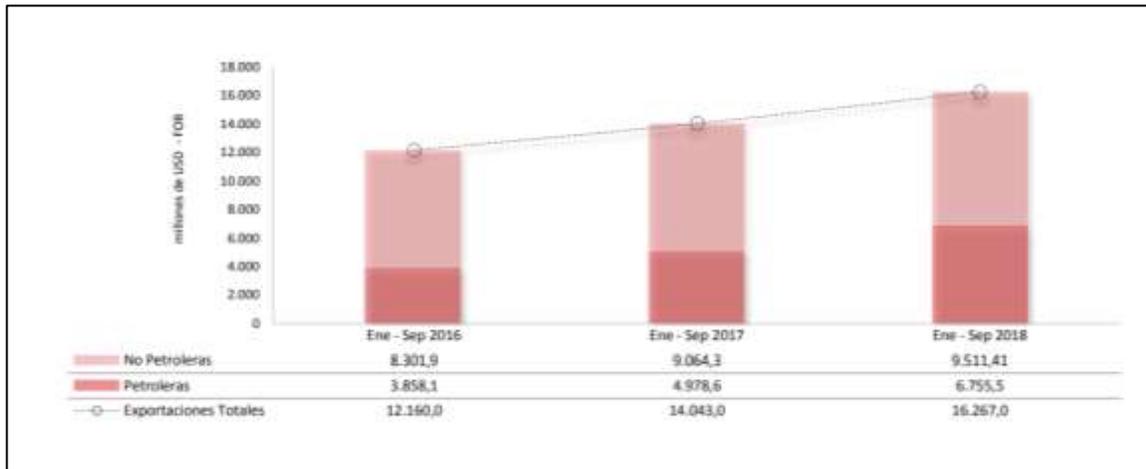
<b>Concepto</b>	<b>N° Empleados</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>% Del total de empleo nacional</b>
Personal ocupado-afiliado	9,213.00	307.10	1,363.98	0.5%
Personal ocupado-afiliado hombres	7,937.00	305.27	1,256.19	0.4%
Personal ocupado-afiliado mujeres	1,276.00	60.76	229.84	0.1%

Nota: Procesamiento de información realizado con SPSS, con fuente de datos del (INEC, 2018)

De acuerdo a lo visualizado en la Tabla 4, estas catorce empresas aportan en un 21.86% en diferente proporción a la producción nacional de crudo quedando el porcentaje restante de 78.14% en manos de la operación que esta consignada a la estatal EP PETROECUADOR, las mismas se encuentran catalogadas como empresas de exploración y producción y a su vez se clasifican dentro del grupo por actividad económica como *Explotación de Minas y Canteras*, subgrupo *Extracción de petróleo crudo y gas natural* por lo que podemos hacer una referencia al estudio del DIRECTORIO DE EMPRESAS del INEC y evaluar para determinar la cantidad de trabajadores a nivel nacional que se encuentran empleados en este sector de la industria ecuatoriana, eje fundamental de la balanza comercial observable en la Figura 4.

Se puede visualizar a primera vista en estos resultados de la población, que en esta consulta realizada en el (INEC, 2018) en la industria en lo que respecta al género, predomina el género masculino representando un 85.15% y por el lado del género

femenino una representación de 13.84% aunque para términos de equidad de género se considera que la mujer tiene las mismas capacidades que el hombre para laborar en una organización, tomando en cuenta que se preocupan más por las relaciones con los compañeros (Meza, 2017).



**Figura 4.** Exportaciones Petroleras y NO Petroleras Ecuador 2016-2018.  
Tomado de Banco Central del Ecuador (2018). *Evolución de la balanza comercial*. Adaptado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/bc201811.pdf>.

## Muestra

Como puede observarse en la Tabla 5, en el sector petrolero se concentran 9213 plazas de trabajo, 7913 hombres y 1276 mujeres, en este caso específico se ha tomado como muestra a conveniencia para el estudio correspondiente a la correlación entre (EL), (CO) & (DL) en la compañía Pacifpetrol S.A. que cuenta con 200 colaboradores y que aporta con 968 barriles promedio por día al conglomerado de producción nacional como integrante del sector privado.

Es importante tener en cuenta que para la correcta validación de la base de datos a pesar de que existen diferentes posiciones de investigadores, donde indican que depende del parámetro estimado o siguieren que tiene mucho que ver con el poder

estadístico de la base de datos analizada y de la complejidad de las hipótesis planteadas, en contraste también se indica que la confiabilidad de las medidas observadas y el número de indicadores determinan el ajuste del modelo, pues controlando estos factores la muestra mínima recomendable para SEM es de 200 sujetos (Cupani, 2012)

### **Confidencialidad**

Corresponde a que la información que se recopile sea utilizada de manera íntegra para el beneficio de los colaboradores y de la organización por otro lado en lo que respecta a los colaboradores, lo que brinda la confianza de poder llenar libremente una encuesta es que su identidad no sea expuesta al momento de llenar la encuesta, teniendo en cuenta esa premisa, la evaluación de las variables se realizó de manera confidencial solicitando al inicio de la encuesta solo los campos de departamento área y cargo, con fines de tener insumos de tabulación grupal de la información y ser coherentes con las necesidades de la organización, siendo estas las directrices de operación para el encuestador.

### **Instrumentos.**

Como instrumentos de investigación que brindan el soporte y la estructura para el levantamiento de la información, en base a la teoría y de esta se han seleccionado tres instrumentos, los que se describirán a continuación: En el caso de Estilos de Liderazgo se ha concebido desde el trabajo de adaptación de CELID (Cuestionario de Estilos de Liderazgo) desarrollo para Latinoamérica por (Castro, Neder y Castullo, 2004), siendo una variación del MQL (Multifactor Leadership Questionnaire) de igual manera se utiliza en instrumento de Clima Organizacional EDCO (Cuestionario escala de clima organizacional) estos instrumentos han sido aplicados en el trabajo de investigación de (Ruiz, 2014), por otro lado, lo correspondiente a la escala de

Desempeño Laboral proviene de un estudio previo donde se construyó y se validó con especialistas en el contexto del trabajo de (Flores, 2017) basado en el trabajo de autoría de (Koopmans, 2014), escala de medida IWP Individual Work Performance (Desempeño Laboral Individual). Posteriormente se realizó el análisis de Alpha de Cronbach Cronbach (1951), en la búsqueda de coeficientes mayores a 0.7 (Nunnally, 1978) y estas escalas se pueden apreciar en la sección de apéndices de este trabajo.

### **Planificación para el levantamiento de datos**

Para proceder con el levantamiento de datos se procedió a realizar los siguientes pasos: (a) Comunicación con los directivos de la organización para obtener la autorización de poder reunir al personal de acuerdo a sus diferentes jornadas laborales y poder en grupos explicarles el objetivo de este proyecto de investigación; (b) Revisión de jornadas laborales y determinación de las mejores fechas y horarios para ejecutar las reuniones; (c) determinar los métodos de recopilación de información de acuerdo a la pertinencia de acceso a medios informáticos o físicos para la contestación de las afirmaciones del instrumento en escala de Likert; (d) toma de muestra en los diferentes escenarios planteados.

Los directivos de la organización permitieron el acceso en vista del planteamiento de objetivos orientados a la obtención y análisis de información de la compañía para generar herramientas de análisis y toma de decisiones sobre los Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Desempeño Laboral, por lo que se organizó a las personas por departamentos por poder enfocarnos en la logística de las reuniones especialmente del personal que no cuenta con medios digitales para llenar la encuesta, esta agrupación se puede apreciar en la Tabla 6.

Tabla 6.

*Agrupaciones de personal objetivo para encuestas*

<b>Departamento / Área</b>	<b>Número de Colaboradores</b>
ADMINISTRACION, DESARROLLO HUMANO, IT	19
ADMINISTRACION	11
DESARROLLO HUMANO	5
IT	3
COMPRAS & MATERIALES	4
BODEGA	4
FINANZAS	4
CONTROL DE ACTIVOS	1
FINANZAS	3
GESTION DE SISTEMAS INTEGRADOS	1
GESTION DE CALIDAD	1
MANTENIMIENTO	46
GASFITERIA	2
INGENIERIA DE MANTENIMIENTO	3
MANTENIMIENTO	1
MANTENIMIENTO ELECTRICO	7
MANTENIMIENTO EQUIPOS PESADOS	22
MANTENIMIENTO OPERACIONES	9
SUPERINTENDENCIA	1
BOMBEO MECANICO	1
PRODUCCION	118
GERENCIA	2
BOMBAS DE SUBSUELO	1
EQUIPO CAMINERO	5
INGENIERIA DE PRODUCCION	3
LOGISTICA	6
MEDICIONES FISICAS	2
PLANTAS Y SISTEMAS DE COMPRESION	17
PROYECTOS	1
PULLING	15
SUPERINTENDENCIA	1
BOMBEO MECANICO	12
SWAB	15
HL	21

(Continúa)

Tabla 6.

Continuación

<b>Departamento / Área</b>	<b>Número de Colaboradores</b>
TRANSPORTE	17
SEGURIDAD INDUSTRIAL	2
MEDIO AMBIENTE	5
SALUD OCUPACIONAL	3
SEGURIDAD INDUSTRIAL	2
SUPERINTENDENCIA DE MANTENIMIENTO	1
SUPERINTENDENCIA DE MANTENIMIENTO	1
YACIMIENTOS	1
INGENIERIA DE YACIMIENTOS	1
<b>Total general</b>	<b>204</b>

Nota: Información facilitada por departamento de Desarrollo Humano, compañía Pacifpetrol S.A., elaboración propia como medio explicativo de la muestra, clasificando datos por departamento y área.

#### **Tareas de recopilación de datos.**

Mediante la realización de la carga de la información en un banco de datos en el software IBM SPSS (2016) y análisis en AMOS 24 IBM (2016) para analizar la confiabilidad de los instrumentos a través del indicador del Alpha de Cronbach Cronbach (1951). Además se procedió a realizar pruebas de fiabilidad, validez y como paso siguiente se buscó obtener mediante el método de ecuaciones estructurales los coeficientes de trayectoria ( $\beta$ ) y los coeficientes de determinación (R cuadrado), permitiendo ( $\beta$ ) adentrarnos un poco más en la data para observar entre el constructo dependiente e independiente que fuerza de relación se presenta; por otro lado para evaluar la significancia se realizó prueba de chi cuadrado y para las relaciones de cada constructo la prueba t correspondiente. Una vez hecho esto, de manera individual para cada variables observable se procedió a buscar la misma correlación para las variables no observables que conforman la hipótesis de este trabajo de investigación que es la

relación entre (EL), (CO) y (DL) con (CO) como variable no observable mediadora; los resultados de estas verificaciones se pueden observar más adelante (véase Capítulo 5).

### **Confiabilidad y Validez**

Con respecto a la validez y la confiabilidad de los instrumentos, en primer lugar Estilos de Liderazgo fue tomada una vez que se observó su uso en estudios como por ejemplo (EL) en el trabajo de Castro, Neder y Castullo (2004), donde fue adaptadas a Latinoamérica para su uso validado nuevamente por Ruiz (2014) mediante revisión de expertos y con un indicador de Alpha de Cronbach de 0.77 luego de las pruebas; Clima Organizacional en el mismo trabajo de investigación genera un Alpha de Cronbach de 0.92; por otra parte con respecto a la encuesta de Desempeño Laboral (DL) se puede hacer referencia a las pruebas realizadas donde se obtiene un índice de Alpha de Cronbach de 0.79 donde se determina una fuerte confiabilidad (Flores, 2017). Para estos instrumentos en este estudio se procedió a realizar adicionalmente la búsqueda del valor de confiabilidad compuesta o rho cuadrado de cada constructo, evaluándolos posteriormente bajo la premisa que para tener una confiabilidad aceptable deben ser mayores a 0.7 (Fornell y Larcker, 1981).

Luego de realizar el análisis factorial confirmatorio, se procede a determinar la validez discriminante que indica que de existir una correlación fuerte mayor a 0.50 entre las diferentes variables no observables, es importante determinar la unidimensionalidad y que estas no se encuentren midiendo lo mismo, por lo que para solucionar este tema es importante realizar la prueba estadística que se recomienda en Chión y Vincent (2016) donde para este fin se obtiene un valor t crítico a un nivel de significancia de 0.05 para grados de libertad mayor de una data de más de 100 casos,

en consecuencia se procedió a obtener la correlación de las variables no observables con AMOS 24 IBM (2016) que son (EL), (CO) y (DL). Además es importante considerar que la validez discriminante tiene como objeto determinar que no existe similitud teórica entre los constructos por lo debe existir una baja correlación entre sí, (Calvo et al., 2013)

### **Revisión del proceso de recolección de datos.**

#### **1) Recolección de datos del personal operativo:**

Uno de los principales temas a analizar fue que para el levantamiento de información del personal operativo que labora en el campo no existen las facilidades informáticas para realizar el levantamiento de información digital a través de computadoras, por lo que el método utilizado fue programar reuniones donde antes o después de su jornada laboral realicen el llenado de la encuesta en física mediante documentos impresos que posteriormente serían digitados en la misma base de datos de repositorio de información, este personal corresponde a aproximadamente 160 personas de la línea operativa y 40 de la línea operativa, sin dejar de tomar en cuenta que si se presentara la oportunidad de realizarlo de manera digital también podría ejecutarse así.

#### **2) Recolección de datos del personal administrativo**

Se utilizó una técnica de recolección de información de manera digital mediante Formularios (2019), plataforma de uso gratuito de Google®, en la que se desarrolló las encuestas ordenadas por secciones, para luego ser enviadas mediante correo electrónico a las direcciones de mail de los colaboradores. Estas direcciones fueron facilitadas en algunos casos por la empresa Desarrollo Humano (2019), mientras en otras oportunidades se solicitó al encuestado una dirección personal para el envío del

acceso a la encuesta, pudiendo este llenarla con su ordenador o con un Smartphone que tenga conexión a internet, teniendo en cuenta la condición de que ha sido importante validar que los colaboradores cuenten con el medio informático para poder realizarlo de este manera.

estos datos serían posteriormente almacenados y recolectada en Docs (2019), para posteriormente almacenarse automáticamente en una hoja de cálculo de Docs (2019) que mantiene el formato de tabulación del instrumento elaborado para este proceso de recolección de datos como se puede notar de manera secuencial en el Apéndice C.

## **Resumen**

Se consideró como muestra los colaboradores de la compañía Pacifpetrol S.A. por conveniencia de acceso al personal y por el interés y apertura que demuestra la organización en participar de procesos académicos, se realizó una planificación orientada al levantamiento de información contemplando la forma más adecuada de acceder a los encuestados por sus turnos de labores, además se ha realizado un acceso a la información general para poder determinar la población de colaboradores del sector hidrocarburífera de empresas del país.

La investigación propuesta tiene un enfoque de carácter cuantitativo, por las preguntas que se plantean como objetivo;

1. ¿Cómo Influyen los estilos de liderazgo en el clima organizacional?
2. ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización?

Se utilizó herramientas informáticas como Google Drive, Google Documents, Google Mail de uso libre, para poder diseñar un medio que facilite la recopilación y

tabulación de la data, por vía internet y redes internas de la organización, se procedió a desarrollar un modelo con los instrumentos propuestos además de determinar la forma de validar su confiabilidad y además en la elaboración del instrumento general se procedió a evaluar su uso en otras investigaciones que se reportan en la teoría, se procedió a desarrollar y comunicar una política de confidencialidad para el levantamiento de información.

## **Capítulo 4: Presentación de los resultados.**

Como se puede observar en los capítulos anteriores de esta investigación, el objetivo es evaluar la correlación entre los constructos de Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la industria hidrocarburífera teniendo en cuenta que se ha tomado a conveniencia como muestra referencial el personal de compañía Asociación Pacifpetrol S.A. en el Ecuador. El propósito de esta sección es evidenciar los resultados de las pruebas estadísticas realizadas durante la aplicación de técnicas que han sido descritas en el Capítulo 7: análisis factorial confirmatorio y modelo de ecuaciones estructurales.

En este apartado se podrá encontrar en detalle la información con la siguiente estructura: (a) el proceso de recolección de datos, (b) estadística descriptiva, (c) análisis exploratorio de datos, (d) modelo de medición, (e) modelo estructural y (f) resumen.

### **Revisión del proceso de recolección de datos**

#### **Estadística descriptiva**

En este apartado se procederá a realizar la presentación de las características de los individuos encuestados con conceptos como: edad, experiencia, género, información que se puede apreciar en los siguientes resúmenes descritos por las tablas con la descripción de cada una, en estos resultados se puede notar que se cuenta con 186 colaboradores de género masculino y 14 de género femenino, que representa un 91.63% y un 8.73% respectivamente, visualizando un porcentaje muy pequeño de mujeres laborando en la organización, representando además 0.5% una mujer que labora en el área operativa, como se puede notar en la siguiente tabla descriptiva.

Tabla 7.

*Genero de los colaboradores encuestados.*

<b>Genero</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Masculino	186	93%	93%
Femenino	14	7%	100.00%
Totales	200	100.00%	

Nota: Resultados tomados del trabajo de campo

En la Tabla 8 se puede apreciar mediante intervalos cual es la clasificación de las edades del personal encuestado, entre 33 y 41 años está ubicado el 41.87% de los colaboradores, conformando además el 50.25% de trabajadores entre 24 y 41 años, por otro lado entre 42 y 50 años existen 61 colaboradores que representan el 30% y en un rango de entre 51 y 68 años el 19.70% de los encuestados.

Tabla 8.

*Clasificación por rangos de edades de encuestados.*

<b>Edades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>
Entre 24 y 32 años	17	8.37%	8.37%
Entre 33 y 41 años	85	41.87%	50.25%
Entre 42 y 50 años	58	30.05%	80.30%
Entre 51 y 59 años	31	15.27%	95.57%
Entre 60 y 68 años	9	4.43%	100.00%
N° Casos	200	100.00%	

Nota: Agrupación por intervalos de edades

Es una organización mayormente conformada por fuerza laboral masculina con una representación menor de colaboradores del género femenino ubicados en mayor proporción en cargos administrativos, además de existir en mayor frecuencia personas

que han sido contratadas desde empresas contratistas y representan antigüedades en sus funciones de entre 9 y 15 años, historia laboral que fue respetada por la empresa en un proceso de transición por absorción de empresas prestadoras de servicios.

Tabla 9.

*Antigüedad de los colaboradores Pacifpetrol S.A.*

Antigüedad	Frecuencia	%	Frecuencia Acumulada
Entre 0 y 3 Años	16	8.00%	8.00%
Entre 3 y 6 Años	18	9.00%	17.00%
Entre 6 y 9 Años	16	8.00%	25.00%
Entre 9 y 12 Años	51	25.50%	50.50%
Entre 12 y 15 Años	60	30.00%	80.50%
Entre 15 y 18 Años	39	19.50%	100.00%
N° de Casos	200	100.00%	

Nota: Agrupación por intervalos de antigüedad en la organización.

A continuación se muestra los resultados de la información recopilada, ordenada por dimensiones de cada una de las variables.

**Estilos de liderazgo.**

En el análisis de los resultados de la dimensión de recompensa contingente se puede apreciar en los resultados de la tabulación que con respecto a la coherencia que debe existir al momento de recompensar el esfuerzo existe una oportunidad de mejora contemplando que existe una opinión dividida entre frecuentemente y siempre con 37% y 31% que permite deducir que es importante potenciar, además de un 10% que considera que nunca existe este tipo de coherencia, en el caso de negociación se puede apreciar que la percepción se encuentra orientada a nunca en un 67%, con respecto a hacerles saber a los colaboradores sobre los acuerdos existen una opinión dividida en

la que podría potenciarse por porcentajes como 23% que opina que nunca se realiza esta actividad con respecto a comunicación, de igual manera la utilización de los recursos con respecto a la cooperación se encuentra en un 37% de forma mayoritaria.

Tabla 10.

*Estilos de Liderazgo/Liderazgo Transaccional/Recompensa Contingente*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
10. El jefe se asegura que exista coherencia entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro esfuerzo	10%	22%	37%	31%
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con el jefe lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo	67%	14%	12%	7%
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él	23%	33%	23%	20%
16. El jefe trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación	37%	23%	26%	14%

Nota: Estilos de Liderazgo / Liderazgo Transaccional / Recompensa Contingente, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

Con respecto al carisma de los líderes, se tienen dimensiones como orgullo, respeto, confianza y la capacidad para superar obstáculos.

Tabla 11.

*Estilos de Liderazgo / Liderazgo Transformacional / Carisma*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él	9%	11%	36%	44%
21. El jefe cuenta con nuestro respeto	1%	2%	20%	77%
33. Tenemos plena confianza en el jefe	7%	11%	19%	64%
34. Confiamos en la capacidad del jefe para superar cualquier obstáculo	9%	13%	22%	56%

**Nota:** Estilos de Liderazgo / Liderazgo Transformacional / Carisma, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

Indicando de acuerdo a la información pormenorizada que en estas dimensiones de liderazgo transformacional, existen porcentajes de certeza de un 44%, 77%, 64% y 56% respectivamente, que estos se presentan en menor porcentaje el orgullo, la confianza y la capacidad por lo que se puede establecer como meta a superar en orden de prioridad.

Tabla 12.

*Estilos de Liderazgo / Liderazgo Transformacional / Consideración Individualizada*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
13. El jefe se preocupa por formar (orientar) a aquellos que lo necesiten	11%	10%	30%	50%
14. El jefe centra su atención en los casos que no consiguen alcanzar las metas esperadas	9%	14%	33%	44%
17. El jefe está dispuesto a enseñarnos e instruirnos siempre que lo necesitemos	11%	10%	31%	48%

**Nota:** Estilos de Liderazgo / Liderazgo Transformacional / Consideración Individualizada, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

Con respecto a la consideración individualizada de los líderes presentan consultas sobre formación, orientación con respecto a los logros y la instrucción individual que podría permitir el crecimiento de los colaboradores en este caso se tienen también opiniones divididas en lo que respecta estos conceptos con porcentaje que se plantean 54%, 44% y 48% respectivamente, existiendo una brecha pendiente que se puede intentar disminuir con los líderes y colaboradores.

Tabla 13.

*Estilos de Liderazgo / Liderazgo Transformacional / Estimulación Intelectual*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
4. El jefe se concentra en la solución cuidadosa de los problemas antes de actuar	10%	14%	35%	41%
15. El jefe nos da a conocer que, debemos basarnos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	9%	13%	44%	34%
23. El jefe trata de que veamos los problemas como una oportunidad de aprender	9%	11%	27%	52%
25. El jefe nos hace pensar sobre viejos problemas de forma diferente	32%	33%	18%	18%
28. El jefe impulsa el uso del ingenio para superar los obstáculos	9%	25%	32%	34%
29. El jefe nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos	11%	30%	27%	32%
30. El jefe nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban complejos (difíciles)	16%	27%	33%	24%

Nota: Estilos de Liderazgo / Liderazgo Transformacional / Estimulación Intelectual, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

En lo que respecta a estimulación intelectual, es importante mencionar que solo uno de los conceptos oportunidad para aprender se ajusta al 52% por sobre el cincuenta por ciento, lo que permite también observar que en orden ascendente se presenta la

solución cuidadosa de los problemas con un 41%, en lo que respecta a la estimulación del razonamiento, evidencia e ingenio con un 34%, ahora bien la fundamentación de las opiniones en con argumentos presenta un valor de 32%, por otra parte el despertar nuevas formas de enfocar para encontrar las soluciones a los problemas se puede indicar que presenta un 24%, representando un valor muy por debajo con respecto a su valoración, por lo que es un tema que se recomienda reforzar.

Tabla 14.

*Estilos de Liderazgo / Liderazgo Transformacional / Inspiración*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
19. El jefe nos da charlas para motivarnos	39%	16%	24%	21%
22. El jefe potencia nuestra motivación de éxito	10%	13%	40%	37%
24. El jefe trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	18%	23%	23%	36%

Nota: Estilos de Liderazgo / Liderazgo Transformacional / Inspiración, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

De acuerdo a los resultados presentes en este detalle se puede indicar que hay un porcentaje muy alto con respecto a las charlas o eventos comunicativos que debe realizar un líder a su equipo con un 39% en nunca como uno de los valores más altos, y con respecto a la innovación con formas de motivación tenemos el 18% en consideración a la variable en general se puede indicar que el desarrollo del colaboradores y su motivación presentan desviaciones siendo el mayor valor presente en este caso 40%.

Tabla 15.

*Estilos de Liderazgo / Ausencia de liderazgo / Laissez Faire*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1. La presencia del jefe influye poco en mi rendimiento laboral	60%	23%	13%	5%
6. El jefe no dice dónde está (dentro del horario laboral)	57%	24%	9%	10%
20. El jefe evita tomar decisiones	62%	22%	12%	4%
27. Es difícil encontrar al jefe cuando se presenta algún problema	81%	15%	2%	1%
31. El jefe evita darnos indicaciones sobre cómo se tienen que hacer las cosas	67%	18%	9%	7%
32. El jefe está ausente cuando se lo necesita	77%	14%	8%	2%

Nota: Estilos de Liderazgo / Ausencia de liderazgo / Laissez Faire, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

En este caso se puede observar que con respecto a la presencia del líder en los espacios laborales y su influencia negativa o positiva representa un 60%, con respecto a comentar donde se encuentra, así mismo la ausenta el líder sin que esta sea comunicada se presenta en un 10%, luego se presenta un compendio de conceptos, con sus respectivos porcentajes empezando por, poder encontrar al jefe cuando se presenta algún problema con 1%, el evitar dar indicaciones o estar ausente cuando se le necesita con un 7% y no estar cuando se lo necesita con un 2%.

Tabla 16.

*Clima Organizacional / Claridad y coherencia en la dirección*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
65. Entiendo de manera clara las metas de la empresa	5%	9%	26%	60%

(Continúa)

Tabla 16.

(Continuación)

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
66. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	13%	13%	39%	35%
67. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas	68%	20%	8%	4%
68. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	55%	19%	12%	15%
69. Las metas de la empresa son poco entendibles	74%	16%	6%	4%

Nota: Clima Organizacional / Claridad y coherencia en la dirección, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

Con respecto a claridad y coherencia en la dirección, específicamente en lo relacionado con conocer como la empresa se encuentra logrando sus metas existe un 35% de aceptación total, un 68% con respecto a cómo las tareas que realizo se conectan con las metas de la empresa y un 4% para quienes las metas de la empresa son poco entendibles, se podría indicar que es necesario que se transmita de manera más continua como la empresa obtiene y cuáles son sus resultados.

Tabla 17.

*Clima Organizacional / Disponibilidad de Recursos*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
55. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	4%	7%	27%	62%
56. El ambiente físico de mi trabajo es adecuado	6%	12%	26%	56%
57. El entorno físico de mi trabajo de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	78%	15%	3%	5%

(Continúa)

Tabla 17.

(Continuación)

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
58. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	86%	10%	3%	0%
59. La iluminación del área de trabajo es deficiente	74%	14%	6%	6%

**Nota:** Clima Organizacional / Disponibilidad de Recursos, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

En lo relacionado con la disponibilidad de recursos cabe recalcar que con respecto al espacio adecuado existe un 72% de aceptación, ambiente un 56%, como se dificulta el espacio con un 5%, acceso a la información con aceptación de un 86% e iluminación de un 74%, se puede deducir que aunque existe una buena aceptación en general se puede ejercer gestión sobre los espacios y sitios de trabajo con la finalidad de facilitar en gran medida las labores de los colaboradores.

Tabla 18.

*Clima Organizacional / Estabilidad*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
60. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	68%	17%	5%	10%
61. La empresa brinda estabilidad laboral	10%	7%	25%	57%
63. La permanencia en el cargo depende de las preferencias personales	78%	12%	5%	5%

**Nota:** Clima Organizacional / Estabilidad, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

Estabilidad representa con respecto a despidos que no tienen que ver con el desempeño en un 10%, una aceptación de la estabilidad de 57% y un 5% relacionado con las preferencias personales, es importante considerar un buen historial de desempeño del colaborador que permita que la empresa no deje fluir su potencial mano de obra calificada hacia otras organizaciones, posterior a su inversión en preparación de personal por las causas anteriormente descritas.

Tabla 19.

*Clima Organizacional / Estilos de Dirección*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
40. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo	9%	13%	21%	57%
42. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	12%	23%	37%	27%
43. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	75%	14%	7%	4%
44. El jefe desconfía del grupo de trabajo	84%	8%	6%	2%

**Nota:** Clima Organizacional / Estilos de Dirección, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

En el caso de los estilos de dirección, vemos una baja aceptación del 57% sobre la confianza que el líder genera en el equipo, 27% con respecto a cómo se sienten apoyadas las personas sobre las decisiones tomadas.

Tabla 20.

*Clima Organizacional / Relaciones Interpersonales*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
35. Los miembros de mi grupo tienen en cuenta mis opiniones	6%	20%	37%	37%

(Continúa)

Tabla 20.

(Continuación)

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
36. Soy aceptado en mi grupo de trabajo	4%	10%	28%	58%
37. Los miembros del grupo son distantes conmigo	89%	5%	4%	1%
38. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo	89%	5%	4%	1%
39. El grupo de trabajo valora mis aportes	3%	17%	40%	40%

**Nota:** Clima Organizacional / Relaciones Interpersonales, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

Por el lado de las relaciones interpersonales, se puede notar que existe una opinión más dividida con respecto a la aceptación dentro de los equipos de trabajo con un 37% de aceptación total y 37% de aceptación frecuente, 58% de aceptación dentro de los grupos de trabajo y es considerable además indicar que en como los equipos de trabajo valoran las opiniones también se presenta una opinión dividida de un 40%.

Tabla 21.

*Clima Organizacional / Retribución*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
46. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	7%	16%	25%	52%
48. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	77%	15%	5%	3%

(Continúa)

Tabla 21.

(Continuación)

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
49. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	77%	14%	6%	4%

**Nota:** Clima Organizacional / Retribución, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

Con respecto a los beneficios de salud se presenta una aceptación del 52%, por lo que la comunicación de las bondades de los beneficios podría generar una mayor aceptación al realizar su aplicación de manera más representativa y productiva para el colaborador.

Tabla 22.

*Clima Organizacional / Sentido de Pertenencia*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
50. Realmente me interesa el futuro de la empresa	2%	2%	20%	75%
51. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	5%	6%	27%	61%
54. Sería más feliz en otra empresa	87%	5%	4%	3%

**Nota:** Clima Organizacional / Sentido de Pertenencia, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

Existe un alto índice de pertenencia en la organización caracterizado por interés en el futuro de la empresa en un 75%, recomendación de la empresa en un 61% y presentándose un índice de comodidad en la organización al no ver otra empresa como fuente de satisfacción con un 3%.

Tabla 23.

*Clima Organizacional / Valores Colectivos*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
70. El trabajo en equipo con otras personas es bueno	5%	12%	21%	62%
71. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	12%	38%	32%	19%
72. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente	30%	35%	18%	17%

**Nota:** Clima Organizacional / Valores Colectivos, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

La percepción en lo que respecta a trabajo en equipo es de un 62%, existe baja respuesta de las otras áreas con respecto a la información solicitada con un 19% y con respecto a la dificultad de conseguir información podemos observar un 30% de colaboradores que piensan que esto sucede en la organización.

### Desempeño Laboral

A continuación se analizará los resultados obtenidos con respecto a desempeño laboral, donde se puede indicar lo siguiente:

Tabla 24.

#### *Desempeño Laboral / Desempeño contextual*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
81. Tomé responsabilidades adicionales	9%	30%	27%	34%
82. Empecé nuevas tareas por mí mismo, cuando las anteriores estaban terminadas	8%	22%	26%	44%

(Continúa)

Tabla 24.

(Continuación)

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
83. Me hice cargo de las tareas complejas, cuando estas estuvieron disponibles	5%	21%	41%	33%
84. Me mantuve actualizado en los conocimientos propios del trabajo	5%	9%	35%	51%
85. Me mantuve al día en mejorar las actividades las habilidades del trabajo	2%	9%	37%	51%

86. Proporcioné soluciones creativas a problemas nuevos	3%	32%	33%	32%
87. Busqué activamente nuevos retos en mi trabajo	4%	20%	31%	46%
88. Participé activamente en las reuniones de trabajo	6%	10%	34%	50%

Nota: Desempeño Laboral / Desempeño contextual, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

En relación al desempeño contextual se puede determinar de acuerdo a los índices obtenidos que existe una poca predisposición a tomar tareas adicionales con una aceptación de un 34%, iniciar tareas adicionales con un 44%, hacer tareas complejas cuando estas estuvieren disponibles con un 33%, mantenerse actualizado con un 51%, ideas creativas en un 32%, nuevos retos con un 46% y la participación con un 50%, con respecto a estos resultados se podría indicar que es importante promover la auto preparación como un adicional para el comportamiento de desempeño contextual de los colaboradores, pues los índices percibidos de estas actividades no representan aceptación.

Tabla 25.

*Desempeño Laboral / Desempeño de la tarea*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
75. Me las arreglé para planear mi trabajo de manera que esté terminado a tiempo	7%	12%	36%	45%
76. Mi planificación fue óptima	1%	11%	39%	49%
77. Siempre tuve en mente los resultados que tengo que lograr en mi trabajo	0%	6%	22%	71%

79. Fui capaz de realizar un buen trabajo con el mínimo de tiempo y esfuerzo	4%	14%	37%	46%
80. Mi colaboración con los demás fue muy productiva	1%	4%	46%	48%

Nota: Desempeño Laboral / Desempeño de la tarea, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

El desempeño laboral con respecto al desarrollo de la tarea, en primera instancia se busca relevar la percepción con respecto a la planeación de la tarea y se observa un 45%, luego un 49% con respecto a la planificación, en el uso del tiempo se presenta una aceptación del 46% al evaluar un buen trabajo con un mínimo de tiempo y se identifica la colaboración productiva en un 48%, en resumen con respecto a planeación de actividades y uso del tiempo, se consideran bajos índices de percepción.

Tabla 26.

*Desempeño Laboral / Comportamiento Laboral contra-productivo*

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
89. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo	84%	12%	1%	2%

(Continúa)

Tabla 26

(Continuación)

Preguntas	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
90. Hice algunos problemas mayores de los que realmente eran	94%	4%	1%	1%
91. Me enfoqué en aspectos negativos del trabajo, en lugar de hacerlo en los aspectos positivos	91%	6%	1%	2%

Nota: Desempeño Laboral / Comportamiento Laboral contra-productivo, tomado de los resultados generados de la tabulación de encuestas levantadas en la organización Pacifpetrol S.A.

Con respecto a lo que se manifiesta en comportamiento laboral contra productivo se puede indicar que quejarse de asuntos sin importancia presenta un 2%, problemas que se hacen mayores de lo que realmente son con un 1% y un índice de negatividad de solo un 2%.

### **Exploración y análisis de datos**

Aunque para el investigador saltarse este paso es muy tentador, no lo debe hacer, debido a que esta sección marca los cimientos para los análisis que se realizarán posteriormente, según lo referido por Hair, Anderson, Tatham & Black (1999) donde se agrega que es de suma importancia realizar los análisis orientados a revisar temas como la detección de casos atípicos, ausentes y la verificación de Análisis Multivariante como homogeneidad, linealidad, normalidad. En este estudio específico se ha considerado una muestra de 200 casos y debido a que se configuró la encuesta digital de tal manera de que no se la pueda enviar si no se llenaba completamente los registros, no se permitió que se puedan saltar preguntas, de igual manera en el proceso físico la explicación en las reuniones fue de que todas las afirmaciones deberían ser contestadas, esta explicación con el fin de comprender que no será necesario realizar una prueba de ausencia de datos MCAR de Little (Missing completely at random), MNAR (missing no at random), MAR (missing at random) estas pruebas descritas en (Hair et al., 1999).

#### **Detección de casos atípicos.**

Por otro lado la identificación de casos atípicos conviene realizarla para verificar la validez de los casos con respecto a su dispersión, este análisis se puede realizar bajo una representación univariante, bivariante, multivariante. Con la finalidad de realizar esta prueba se lo realizará desde el punto de vista multivariante con la

referencia de tener un punto central, utilizando la  $D^2$  de Mahalanobis como distancia multidimensional de cada caso, siendo el procedimiento dividir la  $D^2$  dividida para los grados de libertad (gl) para obtener un estadístico que sigue una distribución muy parecida a una distribución t y evaluando la significancia encontrar los datos atípicos (Hair et al., 1999). Se utilizó el software SPSS AMOS 24 para obtener el análisis que es mostrado en la Tabla 27.

Tabla 27.

*Identificación de casos atípicos multivariantes.*

Observación	Mahalanobis D-cuadrado	gl	D-cuadrado/gl	t- Crítico (0,001)	Significan- cia
38	94.53	108	0.8753	3.098	0.005
54	90.65	108	0.8394	3.098	0.010
92	88.56	108	0.8200	3.098	0.015
74	88.01	108	0.8149	3.098	0.017
77	86.13	108	0.7975	3.098	0.023
73	85.11	108	0.7880	3.098	0.027
78	84.73	108	0.7845	3.098	0.029
37	83.14	108	0.7698	3.098	0.038
32	80.82	108	0.7483	3.098	0.055

(Continúa)

Tabla 27.

(Continuación)

Observación	Mahalanobis D-cuadrado	gl	D- cuadrado/gl	t- Crítico (0,001)	Significan- cia
68	80.46	108	0.7450	3.098	0.058
91	80.36	108	0.7440	3.098	0.058
53	78.65	108	0.7283	3.098	0.075
6	78.26	108	0.7246	3.098	0.080
87	77.73	108	0.7197	3.098	0.086
43	77.10	108	0.7139	3.098	0.094
34	76.83	108	0.7114	3.098	0.097
93	76.83	108	0.7114	3.098	0.097
72	76.50	108	0.7083	3.098	0.102

29	76.38	108	0.7072	3.098	0.103
57	72.75	108	0.6736	3.098	0.165
12	72.72	108	0.6733	3.098	0.166
2	72.43	108	0.6706	3.098	0.172
90	72.37	108	0.6701	3.098	0.173
70	72.35	108	0.6699	3.098	0.173
59	72.30	108	0.6695	3.098	0.174
19	72.07	108	0.6673	3.098	0.179
108	71.83	108	0.6651	3.098	0.184
30	71.53	108	0.6623	3.098	0.191
45	71.38	108	0.6609	3.098	0.194
55	71.25	108	0.6598	3.098	0.197
39	70.97	108	0.6571	3.098	0.204
81	70.12	108	0.6493	3.098	0.224
86	70.02	108	0.6483	3.098	0.227
65	68.85	108	0.6375	3.098	0.257
88	68.66	108	0.6358	3.098	0.262
28	68.61	108	0.6353	3.098	0.263
80	68.10	108	0.6306	3.098	0.278
40	67.94	108	0.6290	3.098	0.282
33	67.00	108	0.6203	3.098	0.310

---

(Continúa)

Tabla 27.

(Continuación)

Observación	Mahalanobis D-cuadrado	gl	D- cuadrado/gl	t- Critico (0,001)	Significan- cia
4	66.84	108	0.6189	3.098	0.314
22	66.82	108	0.6187	3.098	0.315
47	66.61	108	0.6168	3.098	0.321
62	66.48	108	0.6155	3.098	0.326
60	66.01	108	0.6112	3.098	0.340
5	65.75	108	0.6088	3.098	0.348
98	64.42	108	0.5964	3.098	0.392
82	64.01	108	0.5926	3.098	0.406
105	63.85	108	0.5912	3.098	0.411
11	63.65	108	0.5894	3.098	0.418
50	63.13	108	0.5845	3.098	0.436
61	62.96	108	0.5829	3.098	0.442
42	62.87	108	0.5821	3.098	0.445
76	62.24	108	0.5763	3.098	0.468
94	61.70	108	0.5713	3.098	0.487
18	61.54	108	0.5698	3.098	0.493
102	60.63	108	0.5614	3.098	0.526
14	60.45	108	0.5597	3.098	0.532
46	60.27	108	0.5581	3.098	0.538
71	60.11	108	0.5566	3.098	0.544
48	60.06	108	0.5561	3.098	0.546
101	59.89	108	0.5545	3.098	0.553
56	59.67	108	0.5525	3.098	0.560
106	59.53	108	0.5512	3.098	0.566
58	59.44	108	0.5504	3.098	0.569
51	59.35	108	0.5496	3.098	0.572
23	59.04	108	0.5466	3.098	0.583
21	58.78	108	0.5442	3.098	0.593
79	58.48	108	0.5415	3.098	0.603
1	56.52	108	0.5233	3.098	0.673
7	56.18	108	0.5202	3.098	0.684
103	56.16	108	0.5200	3.098	0.685
63	55.75	108	0.5162	3.098	0.699
69	54.48	108	0.5045	3.098	0.740
107	54.07	108	0.5006	3.098	0.753

(Continúa)

Tabla 27.

(Continuación)

Observación	Mahalanobis D-cuadrado	gl	D-cuadrado/gl	t- Critico (0,001)	Significan- cia
83	53.91	108	0.4992	3.098	0.758
9	53.78	108	0.4980	3.098	0.762
17	53.18	108	0.4924	3.098	0.780
89	53.16	108	0.4922	3.098	0.781
67	52.97	108	0.4905	3.098	0.786
24	52.91	108	0.4899	3.098	0.788
27	52.40	108	0.4852	3.098	0.802
3	51.04	108	0.4726	3.098	0.839
15	51.01	108	0.4723	3.098	0.839
95	49.92	108	0.4623	3.098	0.865
97	49.63	108	0.4595	3.098	0.872
75	49.38	108	0.4572	3.098	0.877
13	49.35	108	0.4569	3.098	0.878
49	49.25	108	0.4560	3.098	0.880
10	48.91	108	0.4529	3.098	0.887
35	48.63	108	0.4503	3.098	0.892
84	47.68	108	0.4415	3.098	0.910
44	46.52	108	0.4308	3.098	0.929
85	46.30	108	0.4287	3.098	0.932
52	46.16	108	0.4274	3.098	0.934
8	45.74	108	0.4235	3.098	0.939
66	44.92	108	0.4159	3.098	0.950
36	44.21	108	0.4094	3.098	0.957
96	43.07	108	0.3988	3.098	0.968
99	42.96	108	0.3978	3.098	0.969

Nota: se puede notar en el análisis de los casos que el valor de significancia son mayores 0.001, como lo indica Hair et al. (1999); los datos de esta tabla fueron obtenidos con AMOS VS. 24

En conclusión se puede notar que en la Tabla 27 los casos no cuentan con una significancia menor a 0.001 por lo que la data es válida y no presenta valores atípicos multivariantes.

### **Análisis univariante y multivariante**

En el análisis de estos supuestos se realizan los siguientes procedimientos:

El análisis de la normalidad a nivel univariante, (b) el análisis multivariante de las varianzas (MANOVA) más la prueba de homogeneidad de M de Box, (c) la linealidad de las relaciones propuestas, independencia de las variables predictoras o la colinealidad de acuerdo a la técnica estadística que se vaya a utilizar y d) la independencia de los residuos o errores, teniendo la estructura factorial que ya se encuentra diseñada, así mismo se procede a tomar medidas de sesgo para verificar el desplazamiento de la curva y la curtosis para poder determinar la agudeza de cada una de las variables con respecto a la normal (Morales, 2018). Una observación adicional a este proceso es tener en cuenta el valor 1.96 como valor absoluto de parámetro para la verificación de la normalidad univariante y en el caso del análisis multivariante se analiza con índice de Mardia tomando en cuenta que en muestras de tamaño moderado y con un modelo especificado correctamente la estimación de máxima verosimilitud proporciona buenos resultados, aún en condiciones de distanciamiento donde el coeficiente de Mardia no supere un valor de 70 (George & Mailery, 2001), por lo que se realiza en este aspecto el análisis para cada una de las variables observables que componen el análisis en la *Tabla 28* donde este se puede apreciar.

Tabla 28.

*Análisis de la normalidad de los datos*

Variable	min	max	Sesgo	c.r.	Curtosis	c.r.
LT.EI.07	1	5	-1.043	-4.259	0.858	1.751
DL.CP.03	1	5	<del>2.154</del>	8.795	<del>4.961</del>	10.127
DL.CP.02	1	4	<del>2.003</del>	8.177	<del>3.752</del>	7.658
DL.CP.01	1	4	0.854	3.487	-0.512	-1.046

(Continúa)

Tabla 28.

(Continuación)

Variable	min	max	Sesgo	c.r.	Curtosis	c.r.
CO.RI.01	1	5	-0.867	-3.539	0.367	0.75
CO.CDIR.01	3	5	-1.085	-4.431	-0.179	-0.365
LTR.RC.02	1	5	-0.954	-3.895	0.491	1.003
LTR.RC.03	1	5	-1.248	-5.095	0.964	1.968
LTR.RC.04	1	5	-0.53	-2.163	-0.71	-1.45
LTR.RC.05	1	5	-0.21	-0.859	-0.903	-1.843
LTR.INS.02	1	5	0.716	2.925	0.212	0.432
LTR.INS.03	1	5	-0.765	-3.125	0.125	0.255
LT.EI.06	1	5	-1.181	-4.82	0.62	1.265
LT.EI.05	1	5	-0.48	-1.959	-0.644	-1.315
LT.EI.04	1	5	0.42	1.715	-1.137	-2.321
LT.CI.03	1	5	-0.627	-2.558	-0.007	-0.013
LT.EI.02	1	5	0.381	1.557	-0.829	-1.692
LT.CA.04	1	5	-0.913	-3.725	-0.086	-0.176
LT.CA.03	1	5	-1.354	-5.53	1.375	2.806
LT.CA.01	1	5	0.354	1.444	-0.913	-1.864
CO.ED.01	1	5	-1.506	-6.148	1.697	3.464
CO.ED.03	2	5	-0.459	-1.875	-0.68	-1.389
CO.ED.04	1	5	0.921	3.761	0.06	0.123
CO.ED.05	1	5	1.554	6.342	1.617	3.3
CO.DR.05	1	5	0.714	2.916	-0.719	-1.467
CO.EST.01	1	5	0.617	2.519	-0.481	-0.981
CO.EST.02	1	5	-1.803	-7.36	<del>2.77</del>	5.654
CO.EST.04	1	5	1.124	4.587	0.411	0.839
CO.VC.01	2	5	-1.156	-4.719	0.211	0.43
CO.VC.02	1	5	-0.481	-1.962	0.274	0.558
CO.VC.03	1	5	-0.108	-0.439	-0.793	-1.619
DL.T.03	3	5	-1.413	-5.769	0.722	1.473
DL.T.02	2	5	-0.79	-3.227	-0.041	-0.084
DL.T.01	1	5	-1.421	-5.802	<del>2.206</del>	4.503
DL.T.05	2	5	-0.677	-2.762	-0.34	-0.693
DL.T.06	3	5	-0.794	-3.242	-0.373	-0.762
CO.RI.05	2	5	-0.697	-2.846	-0.464	-0.946

(Continúa)

Tabla 28.

(Continuación)

Variable	Mín.	Máx.	Sesgo	c.r.	Curtosis	c.r.
CO.RI.04	1	3	<del>2.068</del>	8.441	<del>3.285</del>	6.706
CO.RI.03	1	5	1.914	7.815	<del>3.965</del>	8.094
CO.RI.02	3	5	-1.68	-6.86	1.902	3.882
CO.DR.04	1	4	0.921	3.761	-0.139	-0.285
CO.DR.03	1	5	0.97	3.959	0.268	0.548
CO.DR.02	1	5	-1.258	-5.136	0.988	2.017
CO.CDIR.05	1	5	0.685	2.795	-0.327	-0.668
CO.CDIR.04	1	5	0.022	0.092	-1.149	-2.345
CO.CDIR.03	1	5	0.591	2.411	-0.296	-0.603
CO.CDIR.02	1	5	-0.807	-3.295	-0.245	-0.501
CO.RET.05	1	5	0.96	3.92	-0.008	-0.016
CO.RET.04	1	5	0.871	3.557	-0.168	-0.343
CO.RET.02	1	5	-0.939	-3.833	0.188	0.384
CO.SP.05	1	5	<del>2.161</del>	8.821	<del>5.178</del>	10.57
CO.SP.02	2	5	-1.39	-5.673	0.977	1.993
DL.C.08	1	5	-1.107	-4.518	0.739	1.508
DL.C.07	1	5	-0.894	-3.65	0.302	0.617
DL.C.06	2	5	-0.233	-0.952	-1.083	-2.212
DL.C.05	3	5	-0.841	-3.433	-0.354	-0.723
DL.C.04	1	5	-1.397	-5.703	<del>2.091</del>	4.268
DL.C.03	2	5	-0.401	-1.638	-0.817	-1.668
DL.C.02	1	5	-0.718	-2.932	-0.292	-0.596
DL.C.01	1	5	-0.563	-2.298	-0.285	-0.581
Multivariate					58.379	5.662

Notas: Se observa que el índice de Mardia de 58.379 es mucho menor que 70 como indica (George & Mallery, 2001), así que considerando esto se puede decir que los resultados son normales a nivel multivariado, los datos de esta tabla fueron obtenidos con AMOS VS. 24.

## **Confiabilidad y validez**

### **Análisis de confiabilidad**

En esta sección se procederá a realizar el análisis de confiabilidad mediante el índice Alpha de Cronbach, donde se puede apreciar que una vez relevados los datos y realizadas las pruebas con los instrumentos de Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Desempeño Laboral Individualmente muestran índices de 0.84, 0.71 y 0.79 respectivamente por lo que se evalúa posteriormente con lo recomendado en el orden de valores mayores a 0.7 siendo resultados aceptables de acuerdo a lo mencionado por (Nunnally, 1978)

Cabe destacar que si un instrumento contiene de manera tácita sub pruebas, es recomendable de la misma forma realizar el cálculo de las medidas de confiabilidad internas, por lo que es importante obtener el índice  $\alpha$  para cada una de estas dimensiones (Virla, 2010) los valores  $\alpha$  de Cronbach se muestra en la Tabla 29. Ahora bien a manera de interpretación (Hogan, 2015) determina que el peso del índice de confiabilidad depende del uso que se le vaya a dar al instrumento, por ejemplo al otorgar una licencia profesional será requerida una prueba con un valor alto, en resumen para decisiones importantes se podría considerar pruebas de .90 a .95 como excelentes y un uso puede ser temas forenses, para casos .80 y .89 se consideran valores respetables, .70 a .79 se considera adecuada y se puede soportar consultando otras fuentes, para el caso de .60 a .69 se debe limitar a temas de investigación y en casos que los resultados son menores a .60 es hora de buscar una opción con mejor confiabilidad.

Tabla 29.

*Análisis de fiabilidad, mediante Alpha de Cronbach, variables y sus dimensiones*

Variable	Dimensiones	Alpha de Cronbach	Nº Elementos
Estilos de liderazgo		.84	25
	Liderazgo transaccional	.60	9

(Continúa)

Tabla 29.

(Continuación)

Variable	Dimensiones	Alpha de Cronbach	Nº Elementos
	Liderazgo transformacional	.74	12
	Ausencia de liderazgo	.79	4
Clima Organizacional		.71	19
	Claridad y coherencia en la dirección	.69	2
	Disponibilidad de recursos	.70	4
	Estabilidad	.68	2
	Estilos de dirección	.69	2
	Relaciones interpersonales	.70	3
	Retribución	.68	2
	Sentido de pertenencia	.72	3
	Valores colectivos	.73	1
Desempeño Individual		.79	16
	Comportamiento Laboral contra-productivo	.71	3
	Desempeño contextual	.84	8
	Desempeño de la tarea	.67	5

Nota: los valores calculados en este caso corresponden a los datos relevados y tabulados en el software SPSS AMOS 24

En el caso de los resultados de las sub pruebas o dimensiones que corresponden a la variable Estilos de Liderazgo, las dimensiones son transaccional, transformacional

y ausencia de liderazgo para este análisis se han presentado valores en el rango de .60 a .79, por otra parte para Clima Organizacional en dimensiones como claridad/coherencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, estilos de dirección, relaciones interpersonales, retribución, sentido de pertenencia y valores colectivos, se han presentado resultados en el rango de .68 a .73, en lo que compete a Desempeño Laboral en sus dimensiones de desempeño contextual, de la tarea y desempeño contra productivo se presentan índices de .67 a .71 con mayor detalle se muestran estos valores en la Tabla 29.

### **Validez convergente**

A continuación se puede manifestar que los instrumentos han sido seleccionados a partir de la teoría asegurando que son válidos que han sido revisados en este análisis y en estudios previos que sirvieron de referencia para este desarrollo, con respecto a la validez discriminante de acuerdo a lo recomendado por Hair et al. (1999) que recomienda el uso de la prueba de unidimensionalidad se procede a mostrar los resultados obtenidos en el siguiente esquema de la siguiente tabla.

Tabla 30.

#### *Prueba de unidimensionalidad*

<b>Constructo</b>	<b>GFI</b>	<b>NFI</b>	<b>RFI</b>	<b>CFI</b>
Estilos de liderazgo	0.89	0.86	0.80	0.96
Clima organizacional	0.80	0.48	0.42	0.70
Desempeño Laboral	0.89	0.83	0.77	0.96

Nota: GFI (índice de bondad de ajuste) NFI (índice de ajuste comparativo normado) RFI = (índice de ajuste relativo incremental) CFI (índice de ajuste comparativo) los datos de esta tabla fueron obtenidos con AMOS VS. 24

## Validez discriminante

Acto siguiente posterior a validar las escalas mediante los test de confiabilidad y la convergencia, es importante analizar que los indicadores no se encuentren midiendo la misma variable latente a pesar de estar ubicados o designados para aportar a otra, tomando en cuenta que puedan presentar una alta carga de correlación, por lo que de presentarse esto se comprueba las variables tanto dependientes como independientes mediante la siguiente hipótesis, donde  $H_0$  debe ser diferente de 1, para confirmar validez discriminante en las variables (Chi6n y Vincent, 2016).

$$H_0: \Phi_{\text{Var1-Var2}} = 1$$

$$H_1: \Phi_{\text{Var1-Var2}} \neq 1$$

A continuaci6n con el prop6sito de obtener la carga de correlaci6n se procedi6 a modificar el modelo en AMOS IBM 24, desarrollando el diagrama de ruta para las correlaciones de los constructos que se muestra en la Figura 5, donde se utiliza el an6lisis factorial confirmatorio de las variables no observables o latentes planteadas.

Gr6ficamente se muestra las variables Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y la percepci6n de Desempe6o Laboral Individual, el modelo con sus factores correlacionales por cada variable, este formato correlacional no representa el tema central de este proyecto de investigaci6n, pero fue necesario desarrollarlo porque el m6todo aplicado requiere que los 6ndices de correlaci6n sean calculados y luego sean utilizados en la formulaci6n, adem6s de las varianzas de los errores de estas correlaciones.

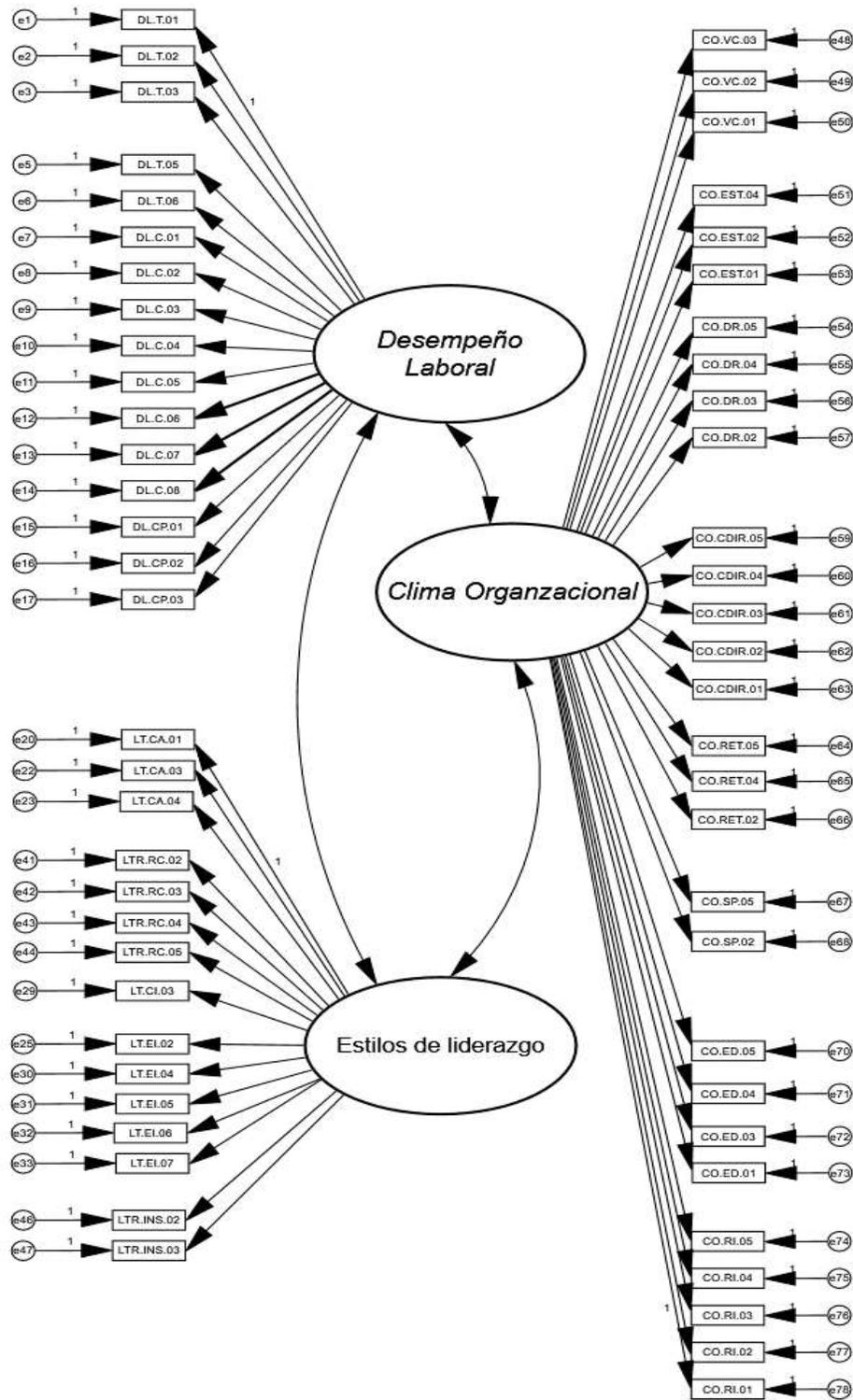


Figura 5 Modelo correlacional de análisis factorial confirmatorio para generar índices.

Tabla 31.

*Carga correlacional de las variables del modelo.*

Factores	$\Phi$ Var1-Var2
Clima Organizacional <-> Estilos de Liderazgo	0.795
Desempeño Laboral <-> Clima Organizacional	0.673
Desempeño Laboral <-> Estilos de Liderazgo	0.421

**Nota:** Carga correlacional entre las variables involucradas en el modelo, los datos de esta tabla fueron obtenidos con AMOS VS. 24

Ahora bien luego de realizar los respectivos análisis con el modelo desarrollado y proceder con la ejecución para determinar la validez discriminante, a continuación se van a obtener resultados donde podemos evaluar que existe una alta carga correlacional, se toman estos resultados para proceder a obtener el índice mediante la prueba t-student, donde  $t_{\text{calculado}} = (\Phi\text{Var1-Var2} - 1) / \sigma\text{Var1-Var2}$ , de igual manera se debe considerar que el  $t_{\text{crítico}}$  es dado por la tabla probabilística Z de la curva normal estandarizada, obteniendo una significancia de 0.05 luego de evaluar con (200) grados de libertad, con este dato se procede a evaluar la hipótesis nula en los datos de la Tabla 32, conforme a que para valores de grados de libertad mayores a 200 se debe considerar un valor  $t_{\text{crítico}}$  de 1.96 de acuerdo a la matriz, ahora bien esta prueba consiste en evaluar que ninguno de los valores generados en la prueba sea menor a este indicador, como se puede ver en los datos calculados, ninguno de los valores de  $t_{\text{crítico}}$  calculado en su valor absoluto supera el índice por lo que se puede concluir que estos indicadores a pesar de tener correlación mayor a 0.5, no miden lo mismo y contrastan.

Tabla 32.

*Prueba t-student validez discriminante*

Factores	$\Phi$ Var1-Var2	$\sigma$ Var1-Var2	$\Phi$ Var1-Var2 – 1	t calculado
Clima Organizacional <-> Estilos de Liderazgo	0.795	0.055	0.205	3.727
Desempeño Laboral <-> Clima Organizacional	0.673	0.044	0.327	7.432
Desempeño Laboral <-> Estilos de Liderazgo	0.421	0.020	0.579	28.950

*Notas:* Columna 1 Factor correlacionado,  $\Phi$ Var1-Var2 Correlación entre variables,  $\sigma$ Var1-Var2 desviación estándar y la última columna que corresponde al  $t_{\text{calculado}}$  para la evaluación, en todos los factores mayor en valor absoluto a 1.96, los datos de esta tabla fueron obtenidos con AMOS VS. 24

**Modelo Estructural**

En la modelación estructural se utilizó (MES) Modelos de Ecuaciones Estructurales, desarrollando el modelo con las variables latentes, las no observadas y la inferencia en las entre estas (variables manifestadas) mismas que se relacionan basados en la teoría, con la finalidad de analizar en esta estructura sus covarianzas en búsqueda de encontrar la predicción de la influencia, los modelos (MES) además permiten, crear modelos del error de la medida en que la variable puede medir, combinan el conocimiento y las hipótesis con datos empíricos (Escobedo et al, 2016)

En la Figura 6, se puede apreciar que en el modelo realizado, las variables Estilos de Liderazgo (EL) impacta en el Clima Organizacional (CO) y Desempeño Laboral individual (DL), de igual manera se observa la ubicación de las variables de error por cada variable observable, que aporta hacia las variables latentes, nombradas anteriormente y relacionadas de esta manera por los estudios analizados más las hipótesis que se plantearon inicialmente, así a primera vista se puede notar que existe carga de 0.72 y 0.62 respectivamente.

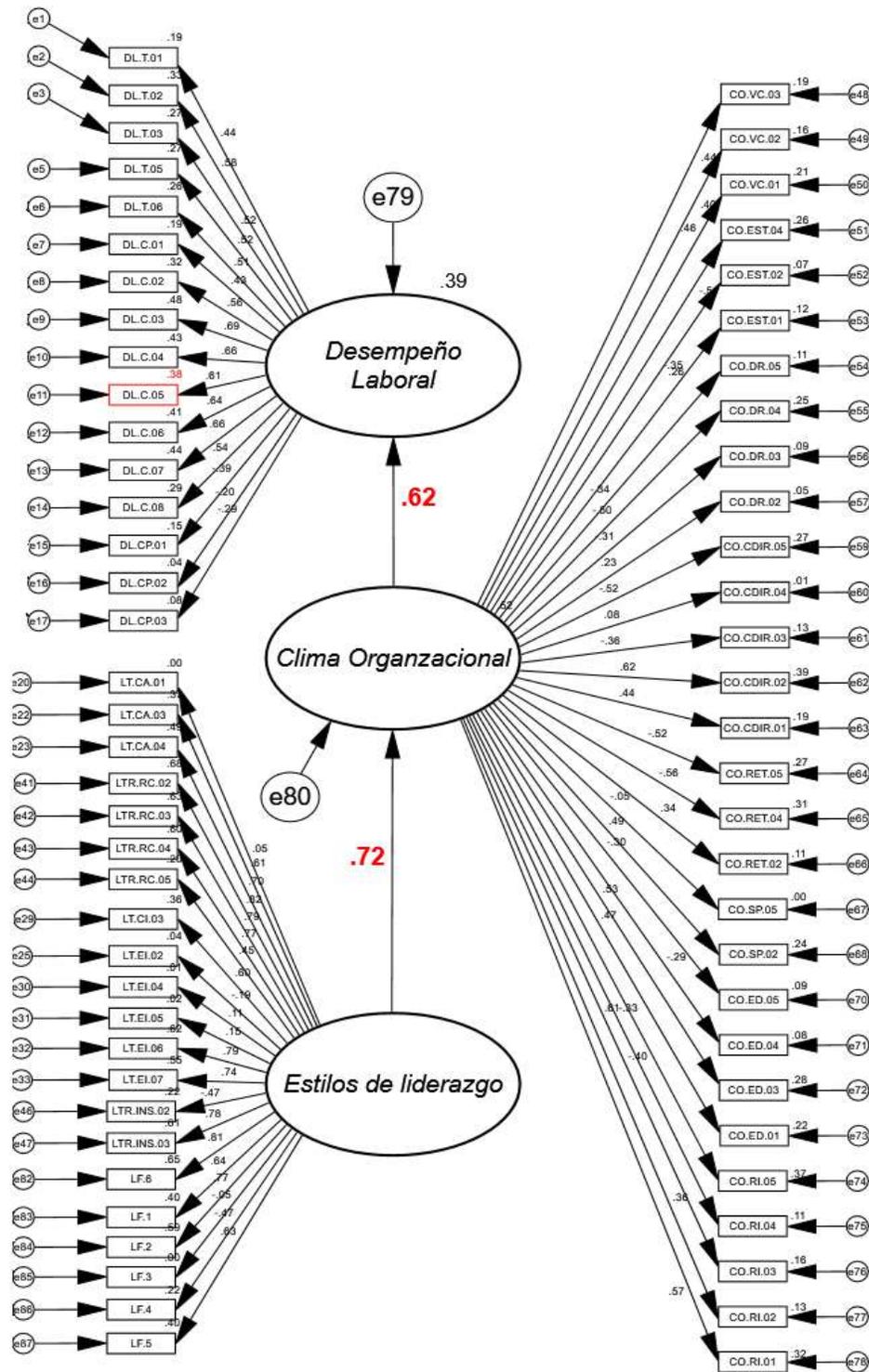


Figura 6. Diagrama del modelo estructural propuesto.  
 Nota: Realizado en Amos V.24, influencia de los Estilos de Liderazgo en el Clima Organizacional y su efecto en la percepción del Desempeño Laboral Individual.

Ahora una vez estructurado el modelo sobre los Estilos de Liderazgo, la variable Desempeño Laboral y Clima Organizacional, que representan su función de independiente, dependiente y mediadora respectivamente, se procederá a realizar el análisis de los indicadores obtenidos después de haber aplicado los métodos de ajuste, este modelo estructural puede ser observado gráficamente en la Figura 6, considerando diferentes índices para su interpretación.

La razón de chi-cuadrado es por su concepto el más interesante, pues permite contrastar la hipótesis nula de que todos los errores del modelo son nulos, sin embargo es muy sensitivo al volumen de la muestra, especialmente con muestras grandes mayores a 100 ó 200 casos, permite relativamente rechazar la hipótesis nula cuando se consigue un buen ajuste y tiene significancia estadística y lo compone la división de chi – cuadrado para los grados de libertad, su ajuste es bueno cuando presenta valores menores a 3 (Ruiz, Pardo, y San Martín, 2010). En este caso el valor obtenido mediante software SPSS AMOS 24, de nuestro modelo estructural se presenta como CMIN/DF por sus siglas en inglés y corresponde a 1.537 por lo que en este caso el modelo goza de un buen ajuste basado en este índice estadístico.

Por otro lado el Error de Aproximación Cuadrático Medio por sus siglas RMSEA representa el ajuste orientado a la población, ya no hacia la muestra, su valor por debajo de 0.05 indica un error de aproximación del modelo con la realidad según (Escobedo et al, 2016), también se sugiere en varios análisis de datos empíricos que un valor menor a 0.05 representa un análisis perfecto, sin embargo en estudios de la misma índole se indica que valores dentro de los rangos de 0.05 y 0.08 representan un buen ajuste y que valores mayores a 0.1 representan un ajuste mediocre (MacCallum, Browne y Sugawara, 1996). En este caso de estudio luego de procesar el modelo

estructural en el software SPSS AMOS 24, se presenta un valor de 0.074 que cumple con la premisa de un buen ajuste de acuerdo al enunciado anterior.

En el caso del índice PGFI, parsimonia de la bondad del ajuste, es una modificación del índice GFI de bondad de ajuste y permite evaluar los grados de libertad para probar el modelo su rango de aceptación esta entre 0.5 y 0.7 (Escobedo et al, 2016), en este caso el índice presenta un valor de 0.527.

Tabla 33.

*Efectos directos e indirectos de las variables.*

Factores	Coeficiente	S.E.	Valor P
Estilos de Liderazgo → Clima Organizacional	0.659	0.137	***
Clima Organizacional → Desempeño Laboral	0.512	0.116	***

**Nota:** Nivel de significancia p\*\*\*; p< 0.001, los datos de esta tabla fueron obtenidos con AMOS VS. 24

**Análisis de los efectos directos, Indirectos y Totales**

Como lo indica Ato y Vallejo (2011), algunas veces el efecto de en la relación  $X \rightarrow Y$ , media por alguna variable o proceso Z, insertada entre X y Y originando la cadena causal  $X \rightarrow Z \rightarrow Y$ , resultando en un modelo de mediación simple, donde Z juega el papel de variable mediadora, este efecto se representa con el coeficiente c' y los efectos causales  $X \rightarrow Z$  y  $Z \rightarrow Y$  y en estas influencias son se debe tomar en cuenta los coeficientes a y b, generando los modelos que se pueden apreciar en la Figura 7. Dado que es importante determinar si existe este efecto de mediación de la variable Clima Organizacional con la finalidad de validar su efecto como parte del modelo general.

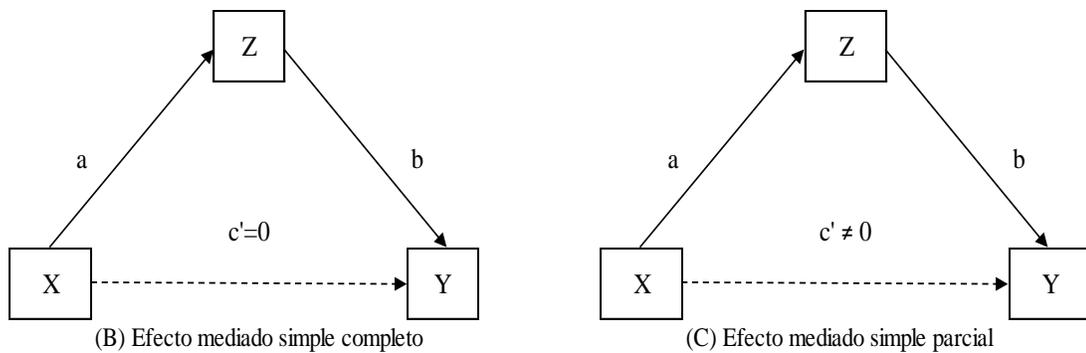


Figura 7. Efectos de mediación simple (Modelos B y C), Ato y Vallejo (2011)

En la búsqueda de estos índices se procede a la aplicación de este procedimiento al modelo planteado para este proyecto de investigación. Considerando la recomendación de (Ato y Vallejo, 2011), donde se especifica que para la estimación se deben plantear las ecuaciones de regresión. Basados en la recomendación se procede a realizar el planteamiento de las ecuaciones donde Z (Clima Organizacional) es nuestra variable expuesta a la validación de la mediación correspondiente, en esta relación de efecto, entonces se procede al cálculo del efecto directo e indirecto con la finalidad de que posteriormente se pueda calcular el efecto total del modelo, entregando en primera instancia para el efecto indirecto ( $a \times b$ ), un valor de carga de 0.42.

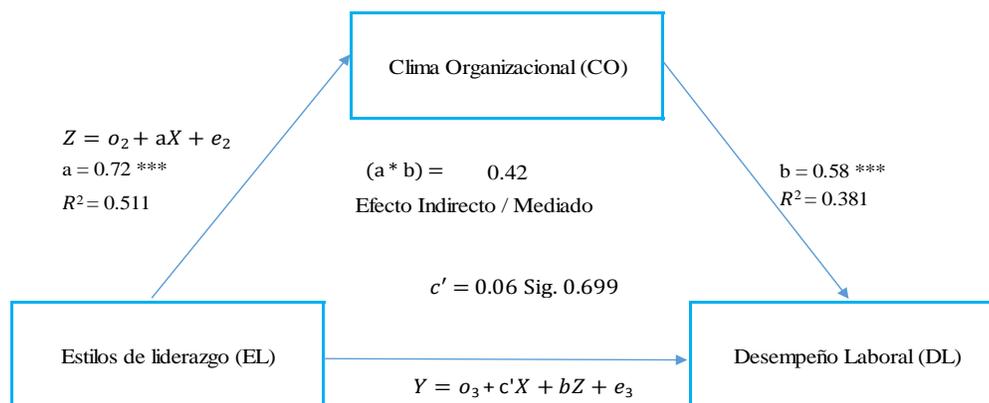
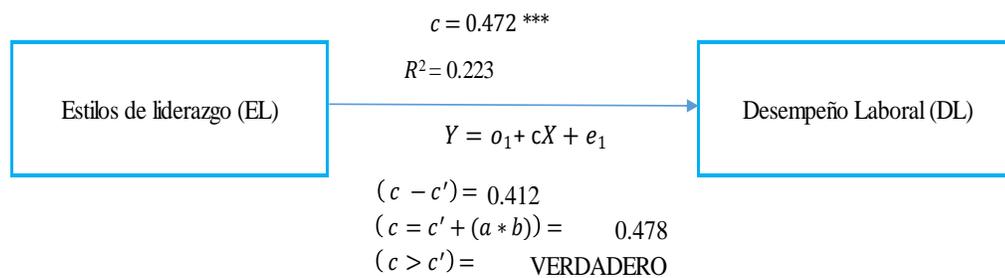


Figura 8. Índices obtenidos para la validación del efecto indirecto del modelo

A continuación se procede a la elaboración del modelo de efecto directo, donde se procederá a evaluar el efecto que ejerce la variable Estilos de Liderazgo en Desempeño Laboral para el modelo de ecuaciones en este caso representado por la causa efecto  $X \rightarrow Y$ , siguiendo los pasos que recomienda (Ato y Vallejo, 2011), desarrollando el modelo que se presenta a continuación por recomendación del autor.



*Figura 9. Modelo de referencia causal directo*

Jud y Kenny (1981) contemplan que en este tipo de evaluación se considere este valor comparativo de  $c$  y  $c'$ , donde  $c$  debe ser mayor que  $c'$ , para el estudio  $c = 0.47$  y  $c' = 0.06$  por lo que la premisa se cumple para un efecto de mediación. Además dado que se presenta la no significancia del factor  $c'$  y que este se acerca a 0 o es muy pequeño  $c' = 0.06$  en relación con  $c$ , puede existir mediación completa (Ato y Vallejo, 2011)

### **Hallazgos**

Como resultado del estudio se puede determinar que mediante la comprobación estadística, los resultado obtenidos a través del modelo de ecuaciones estructurales mediante la estimación de máxima verosimilitud se verificaron mediante las pruebas necesarias para este fin y en la Tabla 34, se puede observar el resumen en lo que

respecta a las hipótesis planteadas de la investigación se puede observar que se presenta un estimado de influencia que es aceptado por el grado de significancia.

Tabla 34.

*Hallazgos*

Hipótesis	Estimado	Valor P	Observación
H1: Influyen de manera significativa los estilos de liderazgo en el clima organizacional de los colaboradores de la compañía Pacifpetrol S.A.	.72	***	Se acepta
H2: Influye de manera significativa el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la compañía Pacifpetrol S.A.	.62	***	Se acepta
H3: La variable Clima Organizacional es mediadora entre los Estilos de Liderazgo y el Desempeño Laboral.	c = 0.478 c'=0.412	c > c'	Se acepta

**Nota:** Los valores de significancia p han sido obtenidos del modelo estructural.  
\*\*\* Valor  $p < 0.001$ , los valores de c y c' se pueden visualizar en la Figura 9.

**Resumen**

En este capítulo se desplegó el proceso de preparativos y ejecución del levantamiento de datos, el proceso de recolección de datos, la tabulación y el análisis de la base de datos; la estadística descriptiva, que consistió en un análisis de resúmenes de información por medio de tablas de frecuencia para interpretar la data, además de datos propios del medio de la muestra, el análisis exploratorio de los datos, no se realizó análisis de datos perdidos debido a que se realizaron los debidos bloqueos para que la información física y digital ingrese completamente a la data, la verificación de los supuestos del análisis multivariante, el AFC, la detección de datos atípicos y el análisis del modelo mediante MES (Modelo de ecuaciones estructurales)

Se pudo realizar la confirmación de las hipótesis planteadas H1 y H2 además de comprobar por medio de análisis de efectos directos e indirectos que la variable Clima Organizacional es mediadora para el modelo, así mismo se realizaron los test de validez convergente y discriminante de cada factor. Además de confirmar mediante el modelo SEM que existe influencia de la variable de Estilos de Liderazgo hacia Clima Organizacional como mediadora y que estas influyen en el Desempeño Laboral Individual de los colaboradores de la organización.

## **Capítulo 5: Prácticas sugeridas a los indicadores del estudio**

En base a los resultados de la presente investigación, sobre la hipótesis planteada y su influencia en las variables estilos de liderazgo, clima organizacional y desempeño laboral, se sugiere las siguientes prácticas como alternativa de un plan de acción, esta propuesta pretende facilitar y sugerir a la empresa Pacifpetrol S.A, prácticas para disminuir las brechas presentadas en las dimensiones analizadas, prácticas que son generadas por el autor o que actualmente forman parte de la gestión o cultura de la empresa y pueden ser potencializadas, con la ventaja de que las acciones que se realizan en las variables dependiente y mediadora influyen directamente en la percepción de desempeño de los colaboradores de la organización, Se detalla la dimensión general a la cual aportaría la práctica propuesta.

**Variable:** Estilos de liderazgos

**Dimensión:** Consideración individualizada

**Prácticas sugeridas:**

Planes de Desarrollo Individual (PDI). - La Compañía, cuenta actualmente con criterios y competencias definidas sobre el modelo de liderazgo que deben tener y/o desarrollar, este proyecto nació en el 2013 denominado “Cultura de Liderazgo”, en el que se define siete comportamientos según lo afirma la analista de desarrollo organizacional (V. Izurieta, comunicación personal, 20 de agosto de 2019):

1. Nombramos lo innombrable
2. Nos auto motivamos y sentimos pasión por el logro
3. Institucionalizamos la reflexión y el aprendizaje continuo
4. Lideramos con coraje, defendemos nuestras convicciones con valentía,

5. Compartimos la responsabilidad por el futuro de la empresa
6. Demostramos independencia de criterio
7. Desarrollamos la capacidad de liderazgo

Cada competencia cuenta con una definición específica y socializada en su momento por parte de la Gerencia General y líderes, el proyecto si bien fue enfocado a colaboradores con equipos a cargo, la Gerencia de ese momento explicó que el liderazgo no tiene cargo y que los siete comportamientos aplican a toda la Compañía en distintos niveles. Por lo cual el modelo cuenta con el compromiso de la alta gerencia y permite generar programas de desarrollo individual (PDI) sobre las competencias a desarrollar en cada líder y colaborador.

Los planes de desarrollan y facilitan acciones para el cierre de brechas de competencias del talento humano y a su vez, la cercanía del líder con cada colaborador. Las acciones y compromisos que se definen van a estar relacionados con los objetivos del área o la estrategia general, los cuales a través de reuniones de seguimiento se podrán medir y facilitar por parte del equipo de Recursos Humanos o con líneas Gerenciales.

**(a) Liderazgo medido en indicadores de desempeño.** - actualmente los colaboradores de Pacifpetrol cuentan con KPI's en los que se detallan los objetivos corporativos y propios del cargo sin embargo no existe un indicador de liderazgo que pueda ser medido, evaluado y sea parte de la compensación variable. (Suárez, 2017) realiza una propuesta de 5 KPI's del liderazgo, afirma que muchos líderes carecen de las competencias suficientes para estar en las posiciones en las que se encuentran y pueden notar que muchos de ellos cuentan con conocimientos adecuados, experiencia

notable y todas las credenciales que en teoría le harían un excelente líder, pero no cuentan con las habilidades interpersonales suficientes para mover a un equipo y resulta que esta, es su principal tarea.

Suárez (2017), propone incluir en la medición de la gestión de personas con equipos a cargos KPI's de liderazgos como:

- Fomento a la creatividad dentro de su equipo de trabajo
- Toma decisiones
- Comunicación
- Vivir la cultura organizacional
- Logro de objetivos del equipo

La Compañía puede especificar y definir cada indicador o considerar la definición de la consultora citada. Esta iniciativa permitirá medir de manera cuantitativa con instrumentos personalizados a la realidad organizacional y objetivos del personal, herramientas como encuestas de micro clima, grupos focales, encuestas en plataforma e-learning, entre otros, instrumentos que validen el impacto que se buscan.

Incluir estos indicadores en la medición de indicadores claves facilitará enfocarse en una cultura orientada a resultados y que además el liderazgo sea medible, evaluado y reforzado a través de reconocimiento. Los equipos por su parte, serán escuchados e incluidos en el desarrollo y evaluación objetiva de sus líderes

**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Relaciones interpersonales

**Prácticas sugeridas:**

**Inclusión y proyectos multidisciplinarios.** - Pacifpetrol hace 7 años incluyó en sus prácticas la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución de (Covey, Colosimo, 2004) donde se identifica proyectos que permitan alcanzar el objetivo estratégico desde todas las áreas de la Compañía. El campo Gustavo Galindo Velasco, parroquia San José de Ancón, cuenta con proyectos de distintas áreas que pueden ser potencializados en esta metodología con equipos multidisciplinarios que sumen a mejorar el desempeño del campo con la participación de todas las áreas. Los líderes pueden definir los objetivos críticos a tratar con sus equipos, desarrollando no solo sus conocimientos sino también sus competencias en el desarrollo de proyectos multidisciplinarios, fomentando el compromiso y corresponsabilidad de los colaboradores en el éxito o fracaso del campo.

**Gestión participativa de colaboradores en proyectos enfocados a grupos de interés.** – si bien los grupos focales y multidisciplinarios han sido enfocados hacia la obtención de ideas y proyectos asociados a objetivos estratégicos, se pueden direccionar o generar nuevos grupos que gestionen proyectos relacionados con los grupos de interés de la compañía como sociedad, comunidad, medio ambiente e incluso familiares. El personal pueden ser actores colaborativos o precursores en proyectos que Trabajo Social de Pacifpetrol haya generado o puede generar, programas que involucren a las esposas e hijas de colaboradoras en temas que agreguen valor a su desarrollo y por ende al de la familia del colaborador, se sugiere temas como: reciclaje, emprendimiento, economía familiar. Estos grupos permiten compartir testimonios en foros, intereses, información en común mediante herramientas como correos electrónicos o redes sociales con las familias de colaboradores y demás grupos de

interés generan participación activa de sus actores, generando un efecto de bienestar social externo, interno y relación comunitaria.

**Dimensión:** Desempeño contextual

### **Prácticas sugeridas**

Si bien varios estudios y propuestas relacionadas a Recursos Humanos se inclinan al desarrollo del talento y las acciones que debe tener la Compañía, dejamos de lado un aspecto importante que es el desarrollo, educación y gestión propia del colaborador, lo que podríamos llamar la cultura de “los autos”, es decir la responsabilidad, motivación e interés propia de la gente. Este apartado cuenta con una propuesta desde la perspectiva tradicional hacia el área de Recursos Humanos con un enfoque integral de capacitación; sin embargo, pretende generar un llamado a todos los gestores del talento humano sobre la corresponsabilidad del auto desarrollo, auto capacitación, auto motivación, auto gestión que nuestro personal deben tener como propia responsabilidad.

**Capacitaciones integrales.** - la diferenciación en capacitación tradicional radica en contar con pensum completo por área, es decir, Recursos Humanos en conjunto con los líderes de las áreas identifican los conocimientos técnicos y competencias que el personal requiere tanto para el cargo como para la sucesión de otros cargos verticales u horizontales.

En base a las necesidades de capacitación identificadas se elabora un currículo académico con los temas, indicadores y evaluaciones a tratar, así como el tipo de capacitación interna, es decir, a través de facilitadores propios de la Compañía o externos a través de centros o facilitadores facultados y acreditados en el mercado, la

evaluación de la capacitación se enfocará no sólo a la satisfacción del evento, sino al indicador de ejecución de la tarea o proyecto que esté vigente en el área, permitiendo conectar con desempeño el verdadero retorno de la inversión en capacitación.

Finalmente, las prácticas propuestas requieren ser integradas en el Plan de Comunicación con dos aristas distintas pero que sin comunión no podrían llegar al éxito requerido: **comunicación en cascada**, es decir, una comunicación directa desde la Gerencia General hacia al grupo gerencial, del grupo Gerencial hacia sus segundos manos, y desde los segundos mandos hacia los equipos de trabajo.

Una segunda arista, **la comunicación transversal** la cual genera las acciones y los medios a tratar desde Recursos Humanos, es indispensable que esta área realice marketing de los proyectos e indicadores de la Compañía, es decir un endomarketing de su propia gestión, de los resultados alcanzados a través de distintos medios de comunicación con los que ya cuenta el campo como correos, carteleras, televisores, revistas entre otros, como opciones alternativas la aplicación de las nuevas tendencias digitales como cortometrajes en los que se socialicen los testimonios de trabajadores, grupos de interés, líderes de la organización opiniones, invitaciones, criterios, etc., y puedan ser fácilmente compartidos por medios digitales y electrónicos como whatsapp, LinkedIn, twitter, telegram entre otros.

Se presenta a continuación de manera general y consolidada las propuestas desarrolladas en este apartado

Tabla 35.

*Matriz de variables y prácticas propuestas*

Variable	Dimensión	Pregunta	Práctica Propuesta
Estilos de liderazgos	Consideración individualizada	13. El jefe se preocupa por formar (orientar) a aquellos que lo necesitan	- Re inducción de la Cultura de Liderazgo “Ser líder es mi elección” y elaboración de Planes de Desarrollo Individual para jefaturas y mandos medios (definir un o dos comportamientos a trabajar)
		14. El jefe centra su atención en los casos que no consiguen alcanzar las metas esperadas	- Inclusión KPI’s de liderazgo para personal con equipo a cargo en su evaluación de desempeño (se sugiere 5 KPI’s de liderazgo propuestos por autora citada)
Clima Organizacional	Relaciones interpersonales	17. El jefe está dispuesto a enseñarnos e instruirnos siempre que lo necesitemos	- Re potencializar metodología de las 4 disciplinas de la ejecución, generando compromiso con el éxito o corresponsabilidad de su fracaso.
		35. Los miembros de mi grupo tienen en cuenta mis opiniones	- Gestión participativa de colaboradores en proyectos para grupos de interés.
		36. Soy aceptado en mi grupo de trabajo	
		37. Los miembros del grupo son distantes conmigo.	
		38. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.	
		39. El grupo de trabajo valora mis aportes	

(Continúa)

Tabla 35.

(Continuación)

Variable	Dimensión	Pregunta	Práctica Propuesta
Desempeño Laboral	Desempeño contextual	81. Tomé responsabilidades adicionales	
		82. Empecé tareas por mí mismo, cuando las anteriores estaban terminadas.	
		83. Me hice cargo de las tareas complejas, cuando estas estuvieron disponibles	- Programas de capacitación integrales con currículos acordes a los conocimientos que el área requiera y
		84. Me mantuve actualizado en los conocimientos propios del trabajo	determine un plan de desarrollo del conocimiento para la gestión.
		85. Me mantuve al día en mejorar las actividades, las habilidades del trabajo.	- Cultura “autos” responsabilidad propia del talento humano en su desarrollo.
		86. Proporcioné soluciones creativas a problemas nuevos.	- Comunicación como factor transversal en el liderazgo de la Organización y sus líderes.
		87. Busqué activamente nuevos retos en mi trabajo.	
		88. Participé activamente en las actividades del trabajo	

**Nota:** Elaboración propia, mediante el análisis de información relevada de las encuestas y prácticas actuales de la organización.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Posterior a la revisión teórica con respecto a Estilos de Liderazgo la variable no observable independiente que se analizó en este estudio, se podría concluir que en rasgos generales el Liderazgo se da de manera situacional que no existe un liderazgo bueno y único, sino más bien que un líder que en la aplicación de sus Estilos de Liderazgo se adapta a la situación frente a sus subordinados, estas características hablan más del líder que de sus características personales (Orellana y Portalanza, 2014)

Por el lado de Clima Organizacional se podría indicar que si es verdad que según lo indica (Chiavenato, 2011) es prioritario que Recursos Humanos analice siempre o de lectura al clima de la organización. Es sumamente importante que la Gerencia General, se encuentre siempre gestionando la lectura de este en conjunto con Recursos Humano como socio estratégico en la organización para mayor asertividad en las decisiones de carácter gerencial.

Con respecto a las percepciones que tiene cada quien sobre su Desempeño Laboral individual, se podría indicar que es una variablemente sumamente importante para la productividad de la organización y que de la buena planificación no solo podría depender la consecución de los objetivos organizacionales.

En lo que respecta al análisis de las validaciones estadísticas que se realizaron en el apartado de estadística, podría tomarse en cuenta que es una industria que se encuentra ocupada laboralmente por más personas del género masculino que el femenino con un 7% por sus condiciones de alto esfuerzo y riesgo, en la organización específica donde fue tomada la muestra se puede evidenciar además 75% del personal

con más de 6 años de antigüedad por lo que se determina una organización que brinda estabilidad a su personal, así mismo el 92% se encuentra por sobre los 33 años.

Luego de la aplicación de la metodología planteada inicialmente que consideró realizar un proceso cuantitativo de tipo transeccional y con respecto a los índices de validación se obtuvo por ejemplo que para la validación de los instrumentos con respecto a su validez convergente se obtuvieron medidas de GFI mayores a 0.8, por otra parte en el test de validez discriminante mediante su aplicación se pudo determinar que ítems no se encontraban aportando al instrumento general agrupado que concluyó conteniendo 74 (ítems) de los cuales 21 (ítems) Estilos de Liderazgo, 29 (ítems) correspondieron a Clima Organizacional y 16 (ítems) a Desempeño Laboral y con este instrumento se realizó el relevamiento de información, con respecto a las observaciones atípicas se aplicó el test D2 de Mahalanobis y los valores que se obtuvieron no fueron menores a 0.001, por otro lado con respecto al test de Multivarianza se procedió a evaluar que no supere un valor de 70 y luego de procesar la data se obtuvo un valor de 58.379 (George & Mailery, 2001)

En lo que respecta al índice Error de Aproximación Cuadrático Medio RMSEA fue igual a 0.074 evaluándolo según (MacCallum, Browne y Sugawara, 1996) con un intervalo de 0.05 y 0.08 que representa un buen ajuste. Por otra parte con el modelo estructural se presenta como CMIN/DF por sus siglas en inglés y corresponde a 1.537 por lo que en este caso el modelo goza de un buen ajuste basado en este índice estadístico, menor a 3 (Ruiz, Pardo, y San Martín, 2010).

Los Estilos de Liderazgo Influyen de manera significativa menor a 0.01 en el Clima Organizacional y este a su vez influyen en Desempeño Laboral Individual en

0.62 de manera significativa, siendo la variable endógena Clima Organizacional mediadora entre ambas variables.

### **Recomendaciones.**

Se recomienda realizar alcances a este estudio en momentos en que el desempeño laboral se haya evaluado en 90° y a la par se realicen las mediciones de variables como Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional.

Si bien es cierto que para poder concentrarnos en temas un poco más trascendentales de la zona de influencia, delegamos o empoderamos además es sumamente necesario siempre hacer seguimiento de las actividades encomendadas, debido a que el exceso de libertad en la realización de las actividades influye negativamente en el Estilo de Liderazgo, tema que se evidenció en el modelo de ecuaciones estructurales, pues los ítems aportaban carga de influencia negativa en la variable observable de Estilos de Liderazgo Laissez Faire

Teniendo en cuenta que por cada punto que incremente o varíen los Estilos de Liderazgo la percepción de Clima Organizacional de los colaboradores se moverá a razón de 0.72 y el Desempeño Laboral Individual tendrá un efecto de 0.58, considerando que son cargas de influencia con alta significancia se puede contemplar que es muy importante y este a su vez influye en el Desempeño Laboral de los colaboradores, el empleador podría orientar su gestión a brindar herramientas al líder que le permitan en conjunto gestionar hacia la cultura organizacional definida que se elija implementar en la organización.

De acuerdo a la teoría y basados en la relación de influencia se podría sugerir un estudio en la industria orientado a determinar el efecto que tiene el Liderazgo Transformacional en el Desempeño Contextual de los colaboradores.

## Referencias

- Acero, Y., Echeverri, L., Lizarazo, S., & Quevedo, A. (2012). *Modelo EDCO*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. Ediciones Granica SA.
- Ato, M., & Vallejo, G. (2011). Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 27(2), 550-561.
- Ayoub, J. L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. *Madrid: Universidad Autónoma de Madrid*. Recuperado el 22 de enero de 2019 de: <http://hdl.handle.net/10486/662373>
- ARCH. (23 de 04 de 2019). *Agencia De Regulación Y Control Hidrocarburifero*. Obtenido de ARCH: <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/indicadores/#>
- Baii, M. H., Guillén, A., & Abreu, J. L. (2017). Sustentabilidad y petróleo. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 12(3).
- Bustos, M. (2018). Selección de pozos candidatos a fracturamiento hidráulico en el campo Gustavo Galindo Velasco. *Revista Fuentes*, 16(1), 81-86.
- Borman, W. C. y Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Castro Solano, A., & Benatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de psicología*, 23(2). Recuperado el 24 de Enero de 2019 de: <https://www.redalyc.org/html/167/16723206/>

- Castro, A., Nader, M., & Casullo, M. (2004). *La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar Argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio. Revista de Psicología. Universidad Católica del Perú*, 22(1), 64-88.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(2), 7-17
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato (Ed.) *Capítulo 9: Evaluación de desempeño* (pp. 201-221). (9ª ed.). México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato (Ed.) *Capítulo 15: La compleja naturaleza humana, la motivación humana* (pp. 49). (9ª ed.). México: McGrawHill.
- Chión, S., & Vincent, C. (2016). *Analítica de datos para la modelación estructural*. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista tesis*, 1(2), 186-199.
- Covey, S. R., & Colosimo, J. (2004). *The 4 disciplines of execution*. Franklin Covey.
- Chiang, M., Nuñez, A., & Martín, M. (2010). *Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Docs Google (2019). Hojas de cálculo SpreadSheets.

Recuperado de: <https://www.google.com/sheets/about/>

Drive Google (2019). Funciones de almacenamiento de Drive. Información almacenada en la nube. Recuperado de: [https://www.google.com/intl/es\\_ALL/drive/using-drive/](https://www.google.com/intl/es_ALL/drive/using-drive/)

Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and applied social psychology, 11*(2), 191-203. Recuperado de: doi: 10.1207/s15324834basp1102\_6

Drucker, P. F. (2004). *Drucker para todos los días*. 366 días de reflexiones claves para acertar en sus negocios (Primera edición). Editorial Norma. (pág. 521) Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=TvBO49l794AC&printsec=frontcover&dq=Drucker+Para+Todos+Los+Dias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi9utLL6aHjAhWRslkKHfr7Ck0Q6AEIKDAA#v=onepage&q=Drucker%20Para%20Todos%20Los%20Dias&f=false>

Escobedo Portillo, M. T., Hernández Gómez, J. A., Estebané Ortega, V., & Martínez Moreno, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & trabajo, 18*(55), 16-22.

Formularios Google (2019). Usar formularios de google. Cómo crear editar y dar formato. Recuperado de: <https://support.google.com/docs/answer/6281888?hl=es&co=GENIE.Platform%3DDesktop&oco=1>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. Recuperado de: <https://scihub.tw/10.1177/002224378101800104>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Fred, R. (2003). David, *Conceptos de administración estratégica-9na. Edición*, Editorial Pearson Educación, México.
- Flores Buendía, F. Y. (2017). *El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Red de Salud del Rímac*, (pp. 33-35) Lima, 2016.
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.
- Gardner, J. (1993). *On Leadership*. New York, NY: Free Press. Recuperado de: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>
- George, D., & Mallery, M. (2001). *Using SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5ª ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Hogan, T. P. (2015). *¿Qué tan alta debe ser la confiabilidad?* Editorial El Manual Moderno. *Pruebas psicológicas: una introducción práctica*. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=dHGFCgAAQBAJ&printsec=frontcover&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=dHGFCgAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- Judd, C.M. y Kenny, D. (1981). Process analysis: estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5, 602-619.
- Chiang, M., Nuñez, A., & Martín, M. (2010). *Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- IBM, C. (2016). IBM SPSS Statistics for Windows (Version 24.0). NY: IBM Corp.
- INEC, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2018), *Ecuador en cifras*, Banco de datos abiertos: Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Katz, D. y Kahn, R. (1990). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas México.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S., Van der Beek, A. y CW de Bet, H. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using Rasch analysis. *Journal Applied Measurement* 15(2), 160-175
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130. Recuperado de: [sci-hub.tw/10.1037/1082-989X.1.2.130](http://sci-hub.tw/10.1037/1082-989X.1.2.130)
- Madrigal Torres, B. E. (2019). Líderes y liderazgo. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12104/73846>
- Memoria de sostenibilidad (2017), Información Corporativa, Capítulo 1. *Perfil de la organización* (p. 26)
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas.

*Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1).

Recuperado de: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>

Meza Barajas, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial. *Comuni@cción*, 8(2), 148-158.

Mónica, M. (12 de Agosto de 2018). Ancón cuida con orgullo su historia cultural y económica. El Comercio. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/tendencias/ancon-cuida-orgullo-historia-cultural.html>

Montoya Meza, D. A. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015*.

Moyano Díaz, E., Palomo Vélez, G., & Moyano Costa, P. (2015). Creencias ambientales e ideología en población chilena. *Universum* (Talca), 30(2), 219-236.

Morales, J. R. (2018). El Intercambio de Conocimientos como Variable Mediadora en la Mejora de Procesos.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). *Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. Recuperado de: [doi:10.1037/0021-9010.79.4.475](https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475) /sci-hub.tw/10.1037/0021-9010.79.4.475

Movimiento Alianza PAIS (2017). Programa de Gobierno 2017-2021. *Cambios para renovar la Patria: Un programa para la sociedad, la educación, la producción y el trabajo digno*. Quito-Ecuador: AP

- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- Pacifpetrol S.A. (2018). Pacifpetrol WEB. Obtenido de Página corporativa Asociación Pacifpetrol S.A.: <https://www.pacifpetrol.com/>
- Pérez Uribe, R. I. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia*.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9(1), 126-146.
- Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98. Recuperado el 11 de Enero de: <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v28n2/original2.pdf>
- Ramírez Vielma, R. G. (2013). Diseño del trabajo y desempeño laboral individual. Recuperado el 15 de Octubre del 2018, de: [http://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525\\_Ram%C3%A9rez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1](http://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525_Ram%C3%A9rez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1)
- Recursos Humanos (2019). Ubicación de Personal: Lugar de residencia del personal. [Archivo de datos extensión .xlsx digital]. Recuperado de: Base de datos del Departamento de Recursos Humanos Pacifpetrol S.A.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración (Décima segunda edición ed.). & (LO Madrigal, Trad.) Capítulo 2: El Contexto Administrativo: Restricciones Y Desafíos (pág. 51) México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, N., & Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la Construcción*, 10(3), 64-74.
- Ruiz, L. A. R. (2014). *Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en los Funcionarios del Área Administrativa de la Fundación Hospital San Pedro* (Disertación Doctoral, Universidad de Nariño). Recuperado el 24 de Enero de 2019 de: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90136.pdf>
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, 31(1).
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: Mcgraw-hill.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES (2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito, Ecuador.
- Suarez, I. (2017, enero). Los 5 Kpi's del liderazgo efectivo. Recuperado de: <https://spark.adobe.com/page/7M5JUIG6tMcdo/>
- Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Administer*, (26), 5-15.
- Villadiego Mendoza, A. C., Alzate Gil, K. I., & Barco Gómez, A. A. (2017). *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics SAS en la ciudad de*

- Bogotá, durante el primer semestre del 2016* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena). Recuperado el 12 de Diciembre de 2018 : <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/5505>
- Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252. Recuperado de: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (6<sup>a</sup> ed.). México D.F.: McGraw Hill
- Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757-783. Recuperado de: [sci-hub.tw/10.1177/0149206315574597](http://sci-hub.tw/10.1177/0149206315574597)
- Zegarra Ugarte, S. J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú. *Comunicación*, 6(2), 5-14.
- Zárate, R. A. (2015). Liderazgo como factor clave en la sostenibilidad empresarial. *Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones*, 107.

## Apéndice A: Instrumento

### Página 1

2	Departamento: _____ Area: _____ Cargo: _____					
N°	Afirmación	R1	R2	R3	R4	R5
1	La presencia del jefe influye poco en mi rendimiento laboral	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
2	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
3	El jefe se concentra en la solución cuidadosa de los problemas antes de actuar	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
4	El jefe no dice donde está (dentro del horario laboral)	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
5	El jefe se asegura que exista coherencia entre lo que se espera que hagamos y lo que podamos obtener por nuestro esfuerzo	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
6	Siempre que sea necesario podemos negociar con el jefe lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
7	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
8	El jefe se preocupa por formar (orientar) a aquellos que lo necesitan	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
9	El jefe centra su atención en los casos que no consiguen alcanzar las metas esperadas	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
10	El jefe nos da a conocer que, debemos basarnos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
11	El jefe trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
12	El jefe está dispuesto a enseñarnos e instruirnos siempre que lo necesitemos	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
13	El jefe nos da charlas para motivarnos	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
14	El jefe evita tomar decisiones	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
15	El jefe cuenta con nuestro respeto	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
16	El jefe potencia nuestra motivación de éxito	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
17	El jefe trata de que veamos los problemas como una oportunidad de aprender	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
18	El jefe trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
19	El jefe nos hace pensar sobre viejos problemas de forma diferente	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
20	Es difícil encontrar al jefe cuando se presenta algún problema	<i>Nunca</i>	<i>Rara vez</i>	<i>A veces</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>

## Instrumento página 2

N°	Afirmación	R1	R2	R3	R4	R5
21	El jefe impulsa el uso del ingenio para superar los obstáculos	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
22	El jefe nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
23	El jefe nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban complejos (difíciles)	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
24	El jefe evita darnos indicaciones sobre cómo se tienen que hacer las cosas	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
25	El jefe está ausente cuando se lo necesita	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
26	Tenemos plena confianza en el jefe	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
27	Confiamos en la capacidad del jefe para superar cualquier obstáculo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
28	Los miembros de mi grupo tienen en cuenta mis opiniones	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
29	Soy aceptado en mi grupo de trabajo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
30	Los miembros del grupo son distantes conmigo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
31	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
32	El grupo de trabajo valora mis aportes	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
33	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
34	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
35	Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
36	El jefe desconfía del grupo de trabajo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
37	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
38	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
39	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
40	Realmente me interesa el futuro de la empresa	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
41	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
42	Sería más feliz en otra empresa	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
43	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
44	El ambiente físico de mi trabajo es adecuado	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
45	El entorno físico de mi trabajo de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
46	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre

### Instrumento página 3

N°	Afirmación	R1	R2	R3	R4	R5
47	La iluminación del area de trabajo es deficiente	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
48	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
49	La empresa brinda estabilidad laboral	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
50	La permanencia en el cargo depende de las preferencias personales	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
51	Entiendo de manera clara las metas de la empresa	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
52	Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
53	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
54	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
55	Las metas de la empresa son poco entendibles	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
56	El trabajo en equipo con otras personas es bueno	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
57	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
58	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir facilmente	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
59	Me las arreglé para planear mi trabajo de manera que esté terminado a tiempo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
60	Mi planificación fue optima	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
61	Siempre tuve en mente los resultados que tengo que lograr en mi trabajo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
62	Fui capaz de realizar un buen trabajo con el mínimo de tiempo y esfuerzo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
63	Mi colaboración con los demás fue muy productiva	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
64	Tomé responsabilidades adicionales	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
65	Empecé nuevas tareas por mi mismo, cuando las anteriores estaban terminadas	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
66	Me hice cargo de las tareas complejas, cuando estas estuvieron disponibles	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
67	Me mantuve actualizado en los conocimientos propios del trabajo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
68	Me mantuve al día en mejorar las actividades las habilidades del trabajo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
69	Proporcioné soluciones creativas a problemas nuevos	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
70	Busqué activamente nuevos retos en mi trabajo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
71	Participé activamente en las reuniones de trabajo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
72	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
73	Hice algunos problemas mayores de los que realmente eran	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre
74	Me enfoqué en aspectos negativos del trabajo, en lugar de hacerlo en los aspectos positivos	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuente-mente	Siempre

## Apéndice B: Autorización para uso de instrumentos.

6/1/2019

Gmail - AUTORIZACIÓN PARA USO DE INSTRUMENTO DE ESTILOS DE LIDERAZGO CELID



Moisés Ramírez <mramirez2482@gmail.com>

---

### AUTORIZACIÓN PARA USO DE INSTRUMENTO DE ESTILOS DE LIDERAZGO CELID

3 mensajes

---

**Moisés Ramírez** <mramirez2482@gmail.com>  
Para: a.castro@fibertel.com.ar

13 de enero de 2019, 19:03

Dr. Castro.

Saludos Cordiales.,

Solicito de manera cordial y comedida me comparta el instrumento CELID resultado de su estudio "La evaluación de los estilos de liderazgo en la población civil y militar argentina" y que me conceda la autorización para la utilización en un trabajo de investigación en Ecuador.

De antemano agradezco la atención brindada y la autorización que pueda brindarme.

Atentamente;  
Moisés Ramírez.  
Ecuador.

---

**Alejandro Castro** <alejandro.castrosolano@gmail.com>  
Para: Moisés Ramírez <mramirez2482@gmail.com>

14 de enero de 2019, 2:10

Estimado Moises  
No estoy en la Argentina. Regreso en un mes ya q estoy de vacaciones. El instrumento lo puede usar libremente  
Cordialmente  
Alejandro

Enviado desde mi iPhone

Enviado desde mi iPhone  
[El texto citado está oculto]

---

**Moisés Ramírez** <mramirez2482@gmail.com>  
Para: Alejandro Castro <alejandro.castrosolano@gmail.com>

14 de enero de 2019, 6:14

Muchas Gracias Saludos.  
MR.  
[El texto citado está oculto]



Moisés Ramírez &lt;mramirez2482@gmail.com&gt;

**Autorización para uso de instrumento de Desempeño Laboral**

3 mensajes

**Moisés Ramírez** <mramirez2482@gmail.com>  
Para: f.flores.buendia@gmail.com

1 de junio de 2019, 14:09

Fredy.,  
Saludos.,

En tu trabajo de investigación "El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Red de Salud del Rímac, Lima, 2016" usas un instrumento para medir la percepción de Desempeño Laboral, he leído el documento obtenido de : <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UJCV/8139> y me gustaría recibir la autorización para el uso de esta encuesta en mi proyecto :Estilos de Liderazgo, Clima Laboral y Desempeño de los Colaboradores de la Compañía Pacifpetrol S.A. en Ecuador.

Atentamente;  
Moisés Ramírez.  
Estudiante Egresado de Postgrado.  
Universidad Católica Santiago de Guayaquil

**Flores Buendía** <f.flores.buendia@gmail.com>  
Para: Moisés Ramírez <mramirez2482@gmail.com>

1 de junio de 2019, 14:16

Estimado Moises:

A través de este correo confirmo la autorización del uso del instrumento para medir la percepción del desempeño laboral.

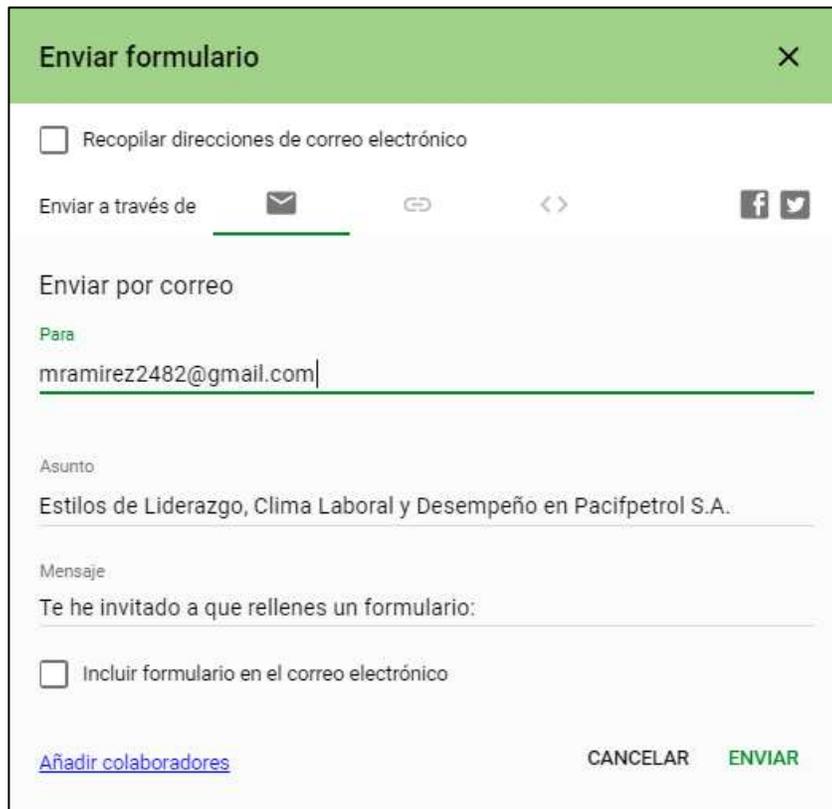
Saludos cordiales y éxitos,

Fredy Flores Buendía  
[El texto citado está oculto]**Moisés Ramírez** <mramirez2482@gmail.com>  
Para: Flores Buendía <f.flores.buendia@gmail.com>

1 de junio de 2019, 16:48

MUCHAS GRACIAS.  
[El texto citado está oculto]

## Apéndice C: Método para relevar data digital.



**Enviar formulario** ✕

Recopilar direcciones de correo electrónico

Enviar a través de     

Enviar por correo

Para  
mramirez2482@gmail.com

Asunto  
Estilos de Liderazgo, Clima Laboral y Desempeño en Pacifpetrol S.A.

Mensaje  
Te he invitado a que rellenes un formulario:

Incluir formulario en el correo electrónico

[Añadir colaboradores](#) CANCELAR ENVIAR

Figura 10 Plataforma de formularios de Google para envío de formulario de encuesta



Figura 11 Presentación del mail de llegada en el correo de la persona encuestada.

Google Forms

Te he invitado a que rellenes un formulario:

**Estilos de Liderazgo, Clima Laboral y Desempeño en Pacifpetrol S.A.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

INDICACIONES:

Este cuestionario cuenta con 74 afirmaciones, lea atentamente cada una de ellas y luego marque con veracidad la respuesta que considere, cabe destacar que no existe respuesta buena o mala, enfóquese al menos en los últimos 12 meses de labores en la empresa Pacifpetrol S.A. y tome en consideración como "Jefe" al líder inmediato.

Empecemos por ingresar la siguiente información y luego de clic en SIGUIENTE:

**RELLENAR FORMULARIO**

*Figura 12* Presentación de la encuesta

# Estilos de Liderazgo, Clima Laboral y Desempeño en Pacifpetrol S.A.

## TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### INDICACIONES:

Este cuestionario cuenta con 74 afirmaciones, lea atentamente cada una de ellas y luego marque con veracidad la respuesta que considere, cabe destacar que no existe respuesta buena o mala, enfoquece al menos en los últimos 12 meses de labores en la empresa Pacifpetrol S.A. y tome en consideración como "Jefe" al líder inmediato.

Empecemos por ingresar la siguiente información y luego de clic en SIGUIENTE:

\* Required

Departamento: \*

Your answer

Área \*

Your answer

Cargo \*

Your answer

NEXT

Page 1 of 10

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#)

Google Forms

Figura 13 Presentación inicial de la encuesta, luego de dar click el mail enviado.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Ramírez Castro Moisés Fernando, con C.C: # 0921535290 autor del trabajo de titulación: *Estilos de Liderazgo, Clima Laboral y Desempeño de los Colaboradores de la Compañía Pacifpetrol S.A.*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 24 de octubre del 2019

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Ramírez Castro Moisés Fernando  
C.C: 0921535290



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Estilos de Liderazgo, Clima Laboral y Desempeño de los Colaboradores de la compañía Pacifpetrol S.A.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Ramírez Castro, Moisés Fernando		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Camacho Villagómez, Freddy Ronalde / Zerda Barreto, Elsie		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	24 de octubre del 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	121
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional, Desempeño Laboral Individual.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional, Desempeño Laboral Individual.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El objetivo de esta investigación es determinar la influencia de tipo significativa de los Estilos de Liderazgo en Desempeño Laboral con el Clima Organizacional como variable mediadora, con la ejecución de las métricas en las percepciones de los colaboradores de la compañía Asociación Pacifpetrol S.A.</p> <p>Aplicando metodológica de la investigación de tipo cuantitativa con carácter deductivo, no experimental, correlacional en un solo periodo de tiempo, determinando como muestra 200 colaboradores de la organización en mención y modelamiento estructural en el software determinado para este fin, obteniendo las bondades para la realización del análisis factorial confirmatorio AFC mediante relaciones de sistema de ecuaciones estructurales SEM, con la posibilidad de inferir las conclusiones sobre la población de los colaboradores de las compañías de extracción hidrocarburífera en los campos petroleros del Ecuador.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2941667 / 0997886438	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:mramirez2482@gmail.com">mramirez2482@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		

#### **SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	