

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

**Influencia del liderazgo Laissez Faire o Pasivo sobre el clima organizacional de una Clínica Médica y Odontológica, sucursal Guaranda, del año 2023**

**AUTORES:**

**Balón Montoya Lisseth Vanessa  
De La Torre Aguilar Liria Mercedes**

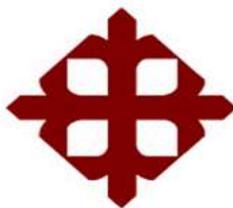
**Previo a la obtención del grado Académico de:  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**TUTOR:**

**Ing. Camacho Villagomez Freddy Ronalde, Ph.D.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera, Lisseth Vanessa Balón Montoya y por la Licenciada, Liria Mercedes De La Torre Aguilar como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagomez, Ph. D.**

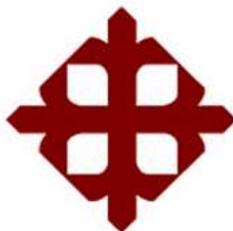
**REVISOR**

**Ing. Yanina Bajaña V., Ph.D.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

**Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.**

**Guayaquil, a los 15 días del mes de diciembre del año 2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Liseth Vanessa Balón Montoya** y **Liria Mercedes De La Torre Aguilar**

**DECLARAMOS QUE:**

El Proyecto de Investigación “**Influencia del Liderazgo Laissez Faire o Pasivo sobre el Clima Organizacional de una Clínica Médica y Odontológica, sucursal Guaranda, del año 2023**”, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado 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.

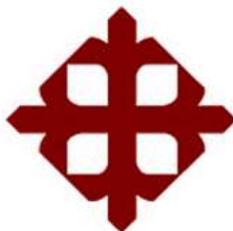
En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del artículo profesional de alto nivel del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de diciembre del año 2023**

**AUTORES**

  
\_\_\_\_\_  
**Liseth Vanessa Balón Montoya**

  
\_\_\_\_\_  
**Liria Mercedes De La Torre Aguilar**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Liseth Vanessa Balón Montoya** y **Liria Mercedes De La Torre Aguilar**

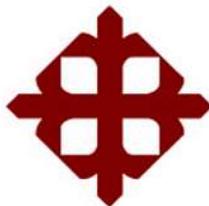
Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magíster en Gestión De Talento Humano** titulado: “**Influencia del Liderazgo Laissez Faire o Pasivo sobre el Clima Organizacional de una Clínica Médica y Odontológica, sucursal Guaranda, del año 2023**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de diciembre del año 2023**

**AUTORES**

  
\_\_\_\_\_  
**Liseth Vanessa Balón Montoya**

  
\_\_\_\_\_  
**Liria Mercedes De La Torre Aguilar**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**INFORME DE URKUND**



Document Information

Analyzed document	Balon y De la Torre- Informe de Tesis 2023 Rv_LD6 - 21 DE AGOSTO DE 2023.docx [D175005556]
Submitted	2023-08-21 18:07:00
Submitted by	
Submitter email	freddy.camacho.villagomez@gmail.com
Similarity	1%
Analysis address	freddy.camacho.ucsg@analysis.orkund.com

Sources included in the report

**TEMA: Influencia del Liderazgo Laissez Faire o Pasivo sobre el Clima Organizacional de una Clínica Médica y Odontológica, sucursal Guaranda del año 2023**

**MAESTRANTE/S: Lisseth Vanessa Balón Montoya y Liria Mercedes De La Torre Aguilar**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, III COHORTE**

**ELABORADO POR:**

**Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagomez, Ph. D.**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco sinceramente a los directivos de la empresa donde laboro, por el gran apoyo que me han brindado durante mi carrera profesional. Su compromiso con mi desarrollo profesional ha sido fundamental para mi éxito y estoy agradecida por valorar el esfuerzo de cada trabajador. Agradezco también a mi compañera de tesis por su apoyo y paciencia durante este proceso de aprendizaje.

Liseth Vanessa Balón Montoya

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y el ímpetu para traspasar aun las circunstancias más complicadas; por su provisión y eterna gracia con la que nos bendice todos los días. A todos aquellos que, con sus palabras de aliento y apoyo moral, fueron el aliciente para concluir lo que había iniciado. Lloro a los maestros por su desprendimiento para transmitirnos todo lo que saben. A mi compañera de tesis, por ser la dupla idónea en todo el transcurso académico.

Liria Mercedes De La Torre Aguilar

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, esposo e hija que han sido el motor fundamental para que pueda concluir esta etapa, todo esfuerzo y sacrificio tiene su recompensa y gracias a ustedes he podido lograrlo. Mi gran motivación y dedicatoria es para mi hija por su paciencia, apoyo y comprensión durante todo este tiempo.

Liseth Vanessa Balón Montoya

Dedico este trabajo, a la niña que un día anhelo cumplir muchos sueños, y éste logro es uno de ellos. A Dios quien destinó el tiempo, el momento y el lugar para realizar este estudio. A mi familia por congraciarse con mis alegrías.

Liria Mercedes De La Torre Aguilar

## ÍNDICE GENERAL

<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>4</b>
<b>Planteamiento de la investigación .....</b>	<b>5</b>
Objeto de estudio .....	5
Campo de acción .....	5
Planteamiento del problema .....	5
Formulación del problema.....	10
Justificación .....	11
Objetivo general .....	16
Objetivos específicos.....	17
Preguntas de investigación .....	17
Hipótesis .....	18
Limitaciones .....	18
Delimitaciones.....	18
<b>Capítulo I.....</b>	<b>19</b>
<b>Marco teórico y conceptual.....</b>	<b>19</b>
Liderazgo .....	19
Enfoque de rasgos .....	21
Enfoque conductual.....	21
Enfoque de influencia de poder.....	24
Enfoque situacional .....	24
Enfoque integrador .....	24
Estilos de Liderazgo .....	25
Liderazgo autocrático .....	25

Liderazgo democrático .....	25
Liderazgo Laissez Faire o Pasivo .....	26
Características principales .....	26
Efectos del liderazgo laissez-faire o pasivo .....	27
Liderazgo transaccional .....	27
Liderazgo transformacional .....	28
<b>Clima Organizacional .....</b>	<b>29</b>
Origen del clima organizacional .....	29
Evolución y enfoques .....	29
Características del clima organizacional. ....	30
Dimensiones del clima organizacional .....	30
Teoría general de la administración .....	31
Teorías X e Y .....	32
Teoría desarrollo del ser humano .....	32
Teoría del comportamiento humano.....	32
Teoría del clima organizacional de Likert .....	33
<b>Capítulo 2 .....</b>	<b>35</b>
<b>Marco Referencial .....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo 3 .....</b>	<b>43</b>
<b>Marco Metodológico.....</b>	<b>43</b>
Cuantitativa.....	43
Método Deductivo .....	43
Tipo de investigación.....	43
Alcance de la investigación .....	44
Diseño de la investigación.....	44
Procesamiento de la información .....	44
Descripción del Instrumento.....	45
Análisis de Datos .....	46

<b>Capítulo 4 .....</b>	<b>66</b>
<b>Propuesta .....</b>	<b>66</b>
Alcance de la Propuesta.....	66
Objetivo General.....	66
Objetivos Específicos .....	67
Desarrollo de la Propuesta.....	67
Acciones de la Propuesta.....	68
Presupuesto:.....	72
<b>Conclusiones.....</b>	<b>74</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>77</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>79</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>85</b>
<b>Apéndice 1 .....</b>	<b>85</b>
Autorización de autor de instrumento de Liderazgo .....	85
<b>Apéndice 2 .....</b>	<b>86</b>
Autorización de autor de instrumento de Clima Organizacional .....	86
<b>Apéndice 3 .....</b>	<b>87</b>
Instrumento de Liderazgo .....	87
<b>Apéndice 4 .....</b>	<b>89</b>
Instrumento de Clima Organizacional.....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Análisis de Fiabilidad .....	46
<b>Tabla 2</b> Influencia conductual.....	47
<b>Tabla 3</b> Influencia atribuida .....	48
<b>Tabla 4</b> Motivación inspiradora .....	49
<b>Tabla 5</b> Estimulación intelectual .....	50
<b>Tabla 6</b> Consideración individualizada .....	51
<b>Tabla 7</b> Recompensa contingente .....	52
<b>Tabla 8</b> Gestión activa de excepciones.....	53
<b>Tabla 9</b> Liderazgo pasivo .....	54
<b>Tabla 10</b> Autonomía .....	55
<b>Tabla 11</b> Cohesión.....	56
<b>Tabla 12</b> Confianza .....	57
<b>Tabla 13</b> Presión .....	58
<b>Tabla 14</b> Apoyo .....	59
<b>Tabla 15</b> Reconocimiento.....	60
<b>Tabla 16</b> Equidad .....	61
<b>Tabla 17</b> Innovación .....	62
<b>Tabla 18</b> Objetivo específico 1 .....	68
<b>Tabla 19</b> Objetivo específico 2 .....	69
<b>Tabla 20</b> Objetivo específico 3 .....	70
<b>Tabla 21</b> Objetivo específico 4 .....	71
<b>Tabla 22</b> Cronograma becas.....	72
<b>Tabla 23</b> Porcentaje becas .....	72
<b>Tabla 24</b> Cronograma de capacitaciones.....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Distribución de opinión en influencia conductual .....	47
<b>Figura 2</b> Distribución de opinión en influencia atribuida .....	48
<b>Figura 3</b> Distribución de opinión en motivación inspiradora .....	49
<b>Figura 4</b> Distribución de opinión en estimulación intelectual.....	50
<b>Figura 5</b> Distribución de opinión en consideración individualizada .....	51
<b>Figura 6</b> Distribución de opinión en recompensa contingente.....	52
<b>Figura 7</b> Distribución de opinión en gestión activa de excepciones .....	53
<b>Figura 8</b> Distribución de opinión en liderazgo pasivo.....	54
<b>Figura 9</b> Distribución de opinión en autonomía .....	55
<b>Figura 10</b> Distribución de opinión en cohesión .....	56
<b>Figura 11</b> Distribución de opinión en confianza .....	57
<b>Figura 12</b> Distribución de opinión en presión .....	58
<b>Figura 13</b> Distribución de opinión en apoyo .....	59
<b>Figura 14</b> Distribución de opinión en reconocimiento .....	60
<b>Figura 15</b> Distribución de opinión en equidad .....	61
<b>Figura 16</b> Distribución de opinión en innovación.....	62
<b>Figura 17</b> Gráfico de dispersión .....	64
<b>Figura 18</b> Prueba de significancia para la correlación .....	65

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo identificar la influencia del Liderazgo Laissez Faire o Pasivo sobre el Clima Organizacional de una Clínica Médica y Odontológica, sucursal Guaranda, mediante la aplicación de encuestas de opinión a una muestra compuesta por 86 colaboradores. Para ello se utilizaron dos instrumentos; para medir el Clima Organizacional, se utilizó el instrumento de Medición de Koys y Decottis, adaptado por Chiang et al. (2008). Para medir el Liderazgo se aplicó el instrumento MLQ 5X elaborado por Bass y Avolio y adaptado por Moreno et al. (2021).

La metodología de estudio es un análisis cuantitativo, con el que se determinó la situación de las variables implicadas y la influencia de una sobre la otra. Los resultados obtenidos evidenciaron la existencia de un mal clima organizacional, generando desmotivación, cansancio, falta de empatía desconfianza, y la falta de liderazgo por parte de las jefaturas incurriendo en una comunicación deficiente entre los administradores y trabajadores de la Clínica.

Se desarrolló la propuesta de un plan de acción con objetivos específicos y recomendaciones de mejora continua y capacitaciones, con el fin de mejorar el Clima Organizacional mediante el desarrollo de un Liderazgo Transformacional con el que los líderes puedan influenciar, motivar y alinear a los miembros de su equipo de trabajo con la visión y ética de la Clínica Médica y Odontológica.

**Palabras Claves:** Clima Organizacional, Estilos de Liderazgo, Liderazgo Laissez Faire, Liderazgo Pasivo, Liderazgo Transformacional, Talento Humano.

## ABSTRACT

The objective of this research project is to identify the influence of Laissez Faire or Passive Leadership on the Organizational Climate of a Medical and Dental Clinic, Guaranda branch, through the application of opinion surveys to a sample made up of 86 collaborators. For this, two instruments were used; To measure the Organizational Climate, the Koys and Decottis Measurement instrument was used, adapted by Chiang et al. (2008). To measure Leadership, the MLQ 5X instrument developed by Bass and Avolio and adapted by Moreno et al. (2021).

The study methodology is a quantitative analysis, with which the situation of the variables involved and the influence of one over the other was determined. The results obtained evidenced the existence of a bad organizational climate, generating demotivation, fatigue, lack of empathy, distrust, and lack of leadership on the part of the headquarters, incurring in poor communication between the administrators and workers of the Clinic.

The proposal of an action plan with specific objectives and recommendations for continuous improvement and training was developed, in order to improve the Organizational Climate through the development of a Transformational Leadership with which leaders can influence, motivate and align the members of his work team with the vision and ethics of the Medical and Dental Clinic.

**Keywords:** Organizational Climate, Leadership Styles, Laissez Faire leadership, Passive leadership, Transformational leadership, Human Talent.

## INTRODUCCIÓN

Considerando al liderazgo como la aptitud que puede ser adquirida o asignada, Robbins y Judge (2009) destacaron el eje de su importancia en la influencia que ejercen los líderes sobre un grupo humano para impulsarlo y encaminarlo al alcance de logros y objetivos que sean consecuentes con la visión de la empresa. Su rol principal radica en el entendimiento del comportamiento de los grupos, lo cual le permitirá direccionarlos utilizando sus rasgos más prominentes tales como: responsabilidad, persistencia, apertura, socialización, con un enfoque conductista que oriente su gestión tanto a las tareas como a las personas; esto acompañado del grado de autoridad que se le ha sido asignado dentro de la organización.

La suma de las acciones y comportamientos que manifiestan los líderes en el entorno donde exponen su imagen real, se han clasificado en tres estilos abordados desde diferentes perspectivas: autocráticos, democráticos y laissez faire o pasivo. El liderazgo Laissez Faire es considerado como una ausencia de liderazgo o por el escaso compromiso que tienen los líderes con la supervisión y control de sus subordinados. Este tipo de líderes se caracterizan por otorgar a sus colaboradores un alto grado de independencia basado en la confianza de las competencias de sus colaboradores para realizar sus actividades, aunque esto conlleve a no trabajar bajo metas y objetivos específicos y su accionar se limitará a aparecer cuando sea consultado (Pacsi et al., 2014).

Se define como clima organizacional a las condiciones del medio o entorno de trabajo en donde se desarrolla una actividad laboral y que es percibido por los actores directos que se desempeñan en un mismo lugar, el mismo que tiene un alcance positivo o negativo sobre el comportamiento laboral de los individuos y de la organización en general y que su importancia radica en el diagnóstico del mismo para mapear acciones

sistemáticas en el presente, que permitan alcanzar la visión futura de la organización, mediante los esfuerzos emprendidos para mejorar la vida laboral, oportunidades de crecimiento y contribución a sus empleados (Segredo et al., 2016).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente sobre las variables liderazgo y su subdimensión Laissez Faire o Pasivo y el Clima Organizacional, se consideró que para el presente proyecto es fundamental realizar el análisis de la incidencia de estas dos variables sobre una Clínica Médica y Odontológica, sucursal Guaranda, del año 2023.

En el capítulo 1 se abordarán temas relacionados al marco teórico y conceptual con la finalidad de establecer los conceptos medulares relacionados con las dos variables de estudio, que permitan comprender la importancia y validez de la presente investigación, como punto de partida y de indagación previa, para enfocarlos con los elementos consecuentes que posibiliten su realización.

En el capítulo 2 de marco referencial se incluirán estudios similares donde se aborden las variables de liderazgo pasivo o laissez faire y clima organizacional a nivel local, nacional e internacional, especificando el entorno laboral en el que se desarrollan, describiendo la entidad analizada, su situación económica o tecnológica, cambios culturales que sean los influyentes que den lugar a una problemática específica, demostrándolo mediante cifras y estadísticas que validen su magnitud.

El capítulo 3 se refiere al marco metodológico, el mismo que contendrá temas relacionados al diseño de la investigación, la población de estudio, selección de la muestra, el instrumento de investigación, las técnicas utilizadas para la ejecución del análisis estadístico, operacionalización de las variables analizadas y el análisis de los resultados obtenidos.

En el capítulo 4 se desarrolla la propuesta para conseguir que una clínica médica y odontológica, sucursal Guaranda, implemente un liderazgo transformacional que

influya positivamente sobre el clima organizacional para que sus colaboradores desarrollen sus actividades en un entorno adecuado que satisfaga sus necesidades y que produzca un aumento en la motivación de cada uno de ellos.

### **Antecedentes**

El progreso de las organizaciones es la agrupación de factores que intervienen en el desarrollo de las actividades de una compañía, conformada por el recurso humano, material y económico. El cumplimiento de los objetivos de las empresas engloba algunas variables que afectan directa o indirectamente a la empresa, enfocada en el direccionamiento y directrices del Directivo o Gerencia de ésta.

Sobre el liderazgo Laissez Faire o pasivo, desde su concepto se desarrolló las particularidades propias de este tipo de liderazgo, siendo la principal que el líder no define los objetivos ni términos con claridad, así como la ineficacia de resolver problemas o conflictos hasta el punto de evitarlos de diferentes maneras con el fin de no asumir responsabilidades y no brindar el apoyo al personal subordinado, siendo constante en su forma negativa a los resultados como la desmotivación, la baja productividad y la falta de trabajo en equipo (Pacsi et al., 2014).

Los líderes de laissez-faire dejan a sus subordinados con exorbitantes responsabilidades en el trabajo y no los asesoran o guían en sus decisiones y enfoques de los problemas, afectando el comportamiento de los empleados.

La gestión del clima organizacional establece en la actualidad, una responsabilidad compartida entre los administrativos o líderes de las organizaciones y del recurso humano que labora en ella. Un adecuado clima genera eficiencia en las actividades y responsabilidades asignadas, así también, como en la satisfacción en el desempeño, generando un ambiente laboral adecuado y brindar servicios de calidad.

Se evidencia que existen algunas variables que actúan sobre el comportamiento de los empleados, por tal razón los objetivos de este estudio es identificar la incidencia del liderazgo laissez faire o pasivo sobre el clima organizacional de una Clínica Médica y Odontológica, sucursal Guaranda, resaltando que las quejas frecuentes de los colaboradores y los desaciertos en la toma de decisiones de las jefaturas y administración de la sucursal, dejan en evidencia el deterioro del clima organizacional. Es por ello que el objetivo de estudio es identificar los elementos fundamentales que inciden en el descontento del liderazgo que reciben los empleados y que afectan el clima organizacional.

### **Planteamiento de la investigación**

#### **Objeto de estudio**

El presente estudio se desarrolla para analizar la influencia del liderazgo laissez faire o pasivo a través de sus características y efectos y que pueden ser identificados en una clínica médica y odontológica; y de esta forma proponer una estrategia organizacional que aporten al mejoramiento del clima organizacional.

#### **Campo de acción**

Esta investigación se desarrolló en una clínica Médica y Odontológica, prestadora externa del IEES y centra el análisis en la sucursal Guaranda, misma que cuenta con tres colaboradores en el rango de liderazgo y 86 colaboradores en los mandos bajos.

#### **Planteamiento del problema**

Escandón y Hurtado (2016), realizaron un estudio en las empresas del sector exportador de Colombia que les permitió revelar que estas no estaban teniendo un crecimiento organizacional que les permitiera ser competitivas internacionalmente por lo que su cuota en el mercado se estaba viendo afectada. Relacionaron que el rol que

cumplen los jefes, gerentes, coordinadores, presidente y todos aquellos que cumplen una función de liderazgo, es crucial para alcanzar este objetivo, ya que de ellos depende influenciar sobre los colaboradores para alcanzar los resultados esperados. En el caso puntual del proceso de internacionalización, éste se estaba viendo afectado porque los líderes no estaban desarrollando las habilidades y conocimientos en los colaboradores, que les permitan gestionar los procesos de internacionalización y la capacidad para enfrentarse a los riesgos de incursionar en mercados desconocidos. Este estudio supone que los líderes, a partir de su conocimiento y experiencia, adaptan un modelo de liderazgo que les permitirá dirigir a los colaboradores y contribuir en el desarrollo de equipo de altos desempeño, siendo el liderazgo Laissez Faire el más acertado para generar vínculos de confianza entre líderes y colaboradores, permitiéndoles una abierta participación en la gestión de los procesos internos para que aporten con sus ideas, considerando la necesidad de que exista una intervención de los gerentes para garantizar el cumplimiento de las políticas y compromisos esenciales de la empresa, a través de un equilibrio entre la libertad para ejercer acciones y el control que ejerzan sin llegar a un estilo de liderazgo autoritario.

Elgegren (2015), en su estudio sobre el fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud, añadió que la gestión del liderazgo de los directivos de los hospitales evidencia que no valoran al recurso humano como personas que ayudan directamente con el desarrollo de la organización hospitalaria, lo cual repercute en la calidad de la atención de los pacientes por lo que se ha podido evidenciar que esto se debe a un bajo nivel de motivación de los trabajadores, ausencia de equipos de trabajo y relaciones de confianza adecuadas. Concluye que el clima organizacional es la base principal que influye en el crecimiento de un hospital, ya que permite dinamizar los

procesos, promover la integración de los equipos solucionar conflictos, mejorar la comunicación y fortalecer el liderazgo de todos los trabajadores.

En la Dirección de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama, se realizó una investigación para identificar el tipo de liderazgo que ejercían los directivos y sus implicaciones en el clima organizacional de la institución, lo cual interfería en el cumplimiento de los objetivos de la Dirección que no se estaban reflejando en un desarrollo local palpable y sostenible. Como preámbulo de la investigación, se define que una debilidad en la elección de los directivos de las organizaciones gubernamentales es la colocación por estrategia o compromisos sin considerar sus actitudes de liderazgo. Luego de aplicar el cuestionario bajo el modelo de Grid Gerencial, aplicado a 48 de 55 trabajadores del personal administrativo, se identificó que los directivos de esta Dirección Gubernamental, aplican un estilo de liderazgo Laissez Faire en donde sus líderes no cuentan con los conocimientos gerenciales, administrativos y de gestión para dirigir a los equipos de trabajo; se desvinculan de ejercer la motivación y apoyo que es necesario transmitir a un equipo de trabajo que promueve el desarrollo social de un colectivo ciudadano, lo cual conlleva a generar un clima organizacional inadecuado, en donde los colaboradores toman decisiones de acuerdo a su percepción personal, sin contar con la intervención diaria de un líder, que solo entra en escena cuando ocurren situaciones extremas (Mera et al., 2020).

Chaudhry y Javed (2012), llevaron a cabo una investigación en el sector bancario de Pakistán para identificar si las dificultades que se presentaban en la interacción entre líderes y subordinados por la aplicación del liderazgo Laissez Faire, tenía un impacto positivo o negativo sobre los colaboradores y el desarrollo organizacional, con la finalidad de generar una recomendación que permita enmarcar el

tipo de liderazgo que mayormente le conviene ejercer a los líderes y gerentes de este sector económico. Se concluyó que los colaboradores no comulgan con este estilo debido a la no interferencia de sus líderes en la toma de decisiones y en la retroalimentación del trabajo realizado; por lo tanto, el sector bancario debe adoptar un estilo de liderazgo que conlleve una estrecha interacción en todos los niveles jerárquicos.

Según Bernasconi y Rodríguez (2018), en un análisis exploratorio realizado a los directivos de 40 unidades académicas de cuatro universidades en Chile, identificaron que el liderazgo aplicado en las Universidades de Chile afectaba negativamente y deterioraba la calidad de las titulaciones universitarias; se identificó los efectos directos e indirectos del liderazgo sobre la eficiencia del desarrollo académico de las carreras universitarias, así como la problemática del clima inadecuado que afecta al estado de ánimo, toma decisiones, desarrollo de actividades, ejecución de proyectos académicos en las unidades educativas. La calidad académica depende de un liderazgo pedagógico, que será efectivo y sustentable en el tiempo, siempre que los directivos cuenten con las capacidades y aptitudes que les permitan afianzar, intercambiar experiencias y aprender hacerlo mejor. Este análisis exploratorio identificó que los líderes *laissez faire*, evaden las responsabilidades y decisiones sobre las funciones del cargo y excluyen acciones que los responsabilice de los resultados obtenidos, evidenciándose una dirección que desconoce cómo actuar en momento críticos.

Según Incio y Capuñay (2020), en su investigación realizada en Perú, específicamente en las instituciones educativas de la ciudad de Jaén, evidenciaron que el sector educativo adolece altos niveles de deserción y bajo rendimiento escolar, entre otros problemas, acaecido por el rol motivador del docente, influenciado por el estilo de liderazgo que ejercen los Directores en las instituciones educativas. Se evidencia la

influencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes y en el rendimiento escolar de los estudiantes, indiferente de su nivel de educación. Así también, referenciaron otras investigaciones realizadas en ámbitos nacionales e internacionales, en las que se evidenció la fuerte relación que existe entre el liderazgo directo, el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes, alineados con el tipo de clima institucional que existe en cada institución. Es por ello que enfocaron su investigación en determinar si el tipo de liderazgo que perciben los docentes, pudiendo ser este autoritario, democrático o pasivo, recibido de parte del director a cargo, influye sobre el desempeño docente y el clima institucional.

En un estudio realizado en una maquiladora textil de exportación, en donde el clima, la productividad, el ausentismo y la rotación de personal, se ve influenciado por el estilo de liderazgo que proyectan los supervisores y su autopercepción, contrastado con la manera en que es percibido por parte de los colaboradores, se evidenció una falta de entendimiento en las relaciones interpersonales, esto debido a que los jefes consideran que son líderes eficaces y que cumplen a cabalidad sus funciones; sin embargo, los subordinados perciben lo contrario. De la misma manera, esta autoconcepción eficaz del liderazgo afecta el clima organizacional y por ende a la productividad, el ausentismo y la rotación de personal, que han provocado pérdidas económicas cuantiosas por el desaprovechamiento del potencial de los colaboradores (Barroso & Salazar, 2010).

De acuerdo a lo expuesto por Intriago et al. (2023) en cuanto a lo acontecido en las instituciones de salud de Ecuador, específicamente en el tiempo de propagación masiva del virus SARS-Cov2, se evidenció que los problemas de desabastecimiento de medicamentos e insumos, la falta de mantenimientos a los equipos biomédicos y la desorganización de los servicios, agravaron la situación de emergencia sanitario; lo que

replanteó la importancia de tener directivos que sean capaces de liderar acertadamente los recursos y el servicio que se oferta en tiempo de crisis. Esto evidenció la necesidad de considerar al liderazgo, como un elemento determinante para que las instituciones de salud sean dirigidas por líderes eficientes que puedan atender diligentemente las necesidades de los pacientes, mediante la generación de estrategias que les permitan organizar, dirección y proveer las herramientas necesarias para enfrentar de manera positiva los retos inesperados a los que se vean expuestos.

Contreras y Ramírez (2020) en su investigación acerca de los desafíos a los que se enfrentan los líderes de instituciones de salud para llevar a cabo las funciones administrativas, plantearon que la crisis actual de estas instituciones se debe al mal ejercicio del liderazgo o incluso, a la ausencia de este. En muchos de los casos, los líderes plantean procedimientos muy rígidos debido a su escasa formación administrativa que los lleva a elaborar una deficiente planificación que muchas veces son poco utilizados por ellos mismos. Así también, el considerar que los riesgos económicos se minimizan reduciendo al personal o comprando insumos de menor costo, crea un riesgo en la calidad del servicio a los pacientes. Es por ello que, consideran que el líder de una empresa de salud debe tener la capacidad para resolver problemas, poseer un pensamiento crítico, asertivo y estratégico, abierto al aprendizaje continuo y con una alta capacidad para influir en los demás.

### **Formulación del problema**

¿Cómo el liderazgo Laissez Faire o pasivo influye en el clima organizacional que perciben los colaboradores de la Clínica Médica y Odontológica, sucursal Guaranda del año 2023?

## **Justificación**

Robert y Vandenberghe (2021), acentuaron que mucho se ha investigado acerca de los líderes, pero poco sobre el liderazgo y en especial su estilo pasivo conocido como Laissez Faire o pasivo, al cual se le atribuyen efectos perjudiciales, tanto para los empleados como para las empresas. Las empresas se beneficiarán del estudio de este estilo de liderazgo porque conllevará al levantamiento de estrategias que permitirán reducir los efectos perjudiciales y su prevalencia; permitirá identificar la presencia del autoconcepto como una disposición individual de los colaboradores que se identifican con un concepto relacional, y dada la ausencia de liderazgo y la escasa interacción empleados/jefes de este estilo, se sentirán amenazados en el cumplimiento de objetivos, necesidades y expectativas, por lo que mostrarán una actitud hostil hacia sus supervisores y la organización.

Analizar el liderazgo no pierde vigencia por su importante injerencia en el desarrollo organizacional, considerando a los líderes como el eje de motivación y dirección del personal que orienta la fuerza laboral al cumplimiento de los objetivos organizacionales en su gestión y consecución de una correcta productividad y eficiencia en los procesos. Por tanto, que los estilos de liderazgos rígidos o severos afectan al clima organizacional y la productividad o competitividad de los subordinados. Frente a esta premisa, realizaron el análisis de los diferentes estilos de liderazgo que se ven implicados en los diversos niveles de mandos jerárquicos, que influyen sobre el clima organizacional y que afectan el proceso evolutivo, económico y sostenible de las organizaciones (Vergara et al., 2022).

De acuerdo con lo citado por Parra et al. (2021), es decisivo para toda empresa el identificar si los líderes actuales, cuentan con la pasión, habilidad, compromiso y visión organizacional que les permita alcanzar los niveles de éxito esperados. Es vital

definir que los líderes estén enmarcados con el objetivo institucional de fortalecer las condiciones laborales y personales para generar condiciones integradoras de los empleados con la organización, que les permitan destacar sus destrezas, entusiasmo y lealtad. Los efectos de un liderazgo efectivo afectan positivamente la eficiencia, reputación y, sobre todo, contribuyen a la sostenibilidad de la empresa. Es por ello que consideraron que la función del líder influye en el desempeño de los colaboradores para alcanzar las metas deseadas en un ambiente de trabajo que sea capaz de ofrecer las condiciones positivas que generen beneficios individuales que contribuyan al desarrollo y crecimiento organizacional.

Jacas et al. (2017) realizaron un estudio dentro del Sistema Nacional de Salud en Cuba, en donde percibieron una ausencia de liderazgo en la mayoría de los jefes de turnos del Departamento de Servicios Generales en las instituciones de salud, en específico, el área de Higiene la cual constituye un sector imprescindible por su impacto en el resto de los servicios que se brindan. Considerando la razón de ser de un centro de salud, un medio ambiente limpio, agradable y saludable en que los pacientes puedan restablecerse de sus afectaciones de salud, propusieron la necesidad de evaluar las variables de motivación y liderazgo que predominan en estos centros médicos, para alcanzar nuevos y mejores logros en la atención médica para incrementar la satisfacción de la población y de sus trabajadores.

Pinzón (2014) realizó una investigación en cinco hospitales del noreste de Estados Unidos con la que definió que el liderazgo se está constituyendo en el factor clave que coadyuva a prestar servicios médicos con altos estándares de calidad, debido a que ésta es una variable que influye sobre las habilidades, el trabajo en equipo y, además, contribuye en el desarrollo organizacional. Desde una perspectiva de análisis es necesario estudiar el liderazgo desde dos entornos: 1) el entorno de la gestión de las

instituciones y 2) desde la competencia de los trabajadores que prestan el servicio de salud. En este sentido, gestionar el liderazgo y el personal a cargo, permitirá enfocarse en obtener mejores resultados mediante las revisiones frecuentes sobre la gestión organizacional que permitirá a toda institución de salud, enfrentarse a los retos y desafíos del sector, con el fin de mantener un alto nivel de eficiencia en la prestación de los servicios sanitarios.

Según Elgegren (2015), el clima organizacional conlleva a una vocación de continuidad por convertir la actitud de las personas ante las demás. En el estudio de medición del clima organizacional, realizado a los trabajadores del Ministerio de Salud de Perú, se representa en dimensiones de cultura de la organización, diseño organizacional y potencial humano definiendo que la importancia de gestionar el clima organizacional radica en desarrollar estrategias e instrumentos de manera continua y permanente, siendo esté la base del desarrollo de un hospital pues intensifica sus procesos, promueve la integración de los equipos y fortifica el liderazgo ante los trabajadores, concluyendo que los procesos de selección deben escoger personas con perfiles ideales para desempeñarse en un cargo destacando sus habilidades y que desarrolle el sentido de pertenencia hacia la organización.

Soto Hilario (2022), realizó un estudio sobre la relación entre el clima organizacional y la calidad de atención en el centro de salud Aparicio Pomares de Perú, considerando que el clima organizacional tiene una correlación importante y necesaria en el proceso de mejora continua de las instituciones prestadoras de salud, donde los servicios de la salud son el principal factor de calidad y satisfacción de los pacientes. La hipótesis del estudio fue: a mayor clima organizacional efectivo, mayor calidad de atención en profesionales de la salud. El clima organizacional simboliza la excelencia de lograr una alta eficiencia organizacional, indispensable en el mundo moderno y

actual, fomentando cambios en las actitudes y conductas de los trabajadores, como en la estructura empresarial o en los subsistemas existentes en cada organización.

Según Hernández et al. (2021) en las instituciones hospitalarias de México, se vio necesario insistir en la importancia de determinar el estilo de liderazgo que predominaba en los directivos del hospital y como éste influía en las relaciones laborales entre los empleados, debido a que los trabajadores se enfrentan diariamente a diversos aspectos de confrontación como: falta de recursos, limitación de infraestructura, dotación de medicamentos, entre otros. Con el planteamiento de este estudio evidenciaron un nivel de clima organizacional regular que tiende a pobre, donde las decisiones de los directivos son fundadas en factores como la personalidad, experiencia, intereses, mínimas nociones de gestión organizacional, entre otros aspectos, lo que afecta la relación laboral y las metas esperadas, predominando un liderazgo autócrata. Por tanto, concluyeron que es necesario construir un tipo de clima organizacional que oscile dentro de un rango entre bueno a muy bueno y que se implemente un estilo de liderazgo de delegación y consenso.

González (2022) realizó un estudio en el 2021 en un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca en Argentina, en donde se comprobó que la capacitación en liderazgo brindada a las enfermeras de esta localidad repercutió positivamente en la toma de decisiones y respuestas a la hora de atender a los pacientes. Los resultados obtenidos en este estudio manifiestan que los jóvenes profesionales manifiestan diferentes estilos de liderazgo y no uno en particular; sin embargo, esta coexistencia va de la mano con su facilidad de adaptación a una variedad de recursos y tecnología, con lo que tienen una mejor llegada a los pacientes lo cual mejora las relaciones humanas y por ende el clima laboral donde confluyen.

Armenteros et al. (2020) realizaron un estudio a trabajadores del Hospital Pediátrico Universitario en Cuba, con el que afirmaron que la tendencia actual sobre la gestión y liderazgo del área de enfermería en los servicios médicos es un factor esencial e inherente a todas las teorías organizacionales. Esto debido a que consideraron a la enfermería como una competencia fundamental en la estructura organizativa de las instituciones de salud, sobre todo cuando se pretende ser catalogados como instituciones eficientes y competitivas, con un recurso humano preparado no solo en conocimientos técnicos sino también en habilidades de gestión y conducción de personal, que fomente las relaciones humanas basadas en una cultura y clima organizacional que impacte en el ambiente de trabajo y el bienestar de sus colaboradores y pacientes.

En un estudio realizado en la Escuela Nacional de Salud Pública en Cuba, se demostró que un adecuado o inadecuado clima organizacional en las instituciones de salud afecta considerablemente en el desempeño de los profesionales y en el ejercicio de liderazgo de los directivos a cargo. Además, enfatizan que, para una dinámica efectiva de liderazgo, es necesario que los líderes tengan un claro conocimiento y comprensión de la misión institucional para dar a conocer las políticas y valores institucionales que los caracterizan, de esta manera se propiciará que existen buenas relaciones interpersonales, flexibilidad para la supervisión de tareas e involucrar al personal médico y administrativo en la participación de cambios culturales y transformacionales de la organización (Espitia et al., 2018).

Quezada et al. (2014) realizaron un estudio sobre la percepción del liderazgo en el área de enfermería del Hospital del Sur de Chile, con el que afirmaron que las y los enfermeros tienen una importante participación en el cumplimiento de los objetivos, cuando asumen un rol de líder con el que pueden dar respuestas apropiadas en el ejercicio del cuidado de los pacientes y a su vez, influir sobre otros integrantes del

equipo para una efectiva participación en situaciones de coordinación del personal de salud, para atender conflictos, tomar decisiones, guiar situaciones discusiones del equipo sobre la práctica y fortalecer la asunción de responsabilidad en los cambios de guardia. Además, consideraron que el desarrollo de las funciones de liderazgo en las enfermeras/os, se ve impedido por una injerencia de relaciones de poder existente dentro de los centros asistenciales, por lo que concluyeron que las instituciones de salud que no cuentan con las condiciones apropiadas para el ejercicio del liderazgo generan un entorno conflictivo que conlleva a efectos nocivos y de mortalidad de los pacientes.

La utilidad metodológica de este trabajo de investigación radica en la importancia del tema de estudio tratado ya que se consideraron dos problemáticas notables de una organización. Los conocimientos que se están generando con esta investigación se convierten en un valioso aporte puesto que permitirá identificar la influencia del Liderazgo Laissez Faire o Pasivo sobre el clima organizacional que perciben los colaboradores durante el desempeño de sus actividades laborales, lo que a su vez puede repercutir en los servicios de atención médica a pacientes. Adicional a esto, su utilidad también radica en la realización de futuras investigaciones sobre estas u otras variables en las que se apliquen metodologías similares a la utilizada, como una ayuda y guía de referencia.

### **Objetivo general**

- Determinar la influencia del liderazgo laissez faire o pasivo sobre el clima organizacional de una clínica médica y odontológica, sucursal Guaranda, del año 2023.

### **Objetivos específicos**

- Determinar las teorías que sustenten el análisis del liderazgo laissez faire o pasivo como influyente sobre el clima organizacional de una clínica médica y odontológica, sucursal Guaranda.
- Analizar los principales hallazgos culturales, en el marco referencial, existentes en el liderazgo laissez faire o pasivo, que influyen en el clima organizacional de una clínica médica y odontológica, sucursal Guaranda.
- Establecer el diseño metodológico que permita identificar la influencia del liderazgo laissez faire o pasivo sobre el clima organizacional de una clínica médica y odontológica, sucursal Guaranda.
- Determinar los resultados y proponer una estrategia organizacional a través del ejercicio de conducir las posibles conductas de los individuos, para mejorar el estilo de liderazgo laissez faire o pasivo que influencia sobre el clima organizacional.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son las referencias teóricas y conceptuales de las variables de estudio: liderazgo laissez faire o pasivo y clima organizacional, que sustenten la evolución del presente trabajo de investigación?
- ¿Qué hallazgos más notables existen que permita analizar el liderazgo laissez faire o pasivo, como influyente en el clima organizacional de la sucursal Guaranda de una clínica médica y odontológica??
- ¿Qué diseño metodológico permitirá identificar la influencia del liderazgo laissez faire o pasivo sobre el clima organizacional de una clínica médica y odontológica, sucursal Guaranda?

- ¿Qué propuestas de estrategia organizacional se deben implementar para mejorar el liderazgo laissez faire o pasivo que influye en el clima organizacional de una clínica médica y odontológica, sucursal Guaranda?

### **Hipótesis**

**Ho:** El liderazgo laissez faire o pasivo no incide en el clima organizacional de la empresa clínica médica y odontológica., sucursal Guaranda.

**Hi:** El liderazgo laissez faire o pasivo incide en el clima organizacional de una clínica médica y odontológica, sucursal Guaranda.

### **Limitaciones**

La investigación realizada en una clínica médica y odontológica, donde se estudia la influencia del liderazgo laissez faire o pasivo sobre el clima organizacional en la sucursal Guaranda, se identifica las siguientes limitaciones:

- No se ha efectuado ningún estudio semejante en relación con las dos variables.
- Disponibilidad de tiempo del encuestado, para realizar el levantamiento de información a través de las encuestas.
- Complejidad en percibir cómo se desarrollará el levantamiento de información para el análisis de las dos variables.
- Desmotivación o malestar en contestar las encuestas a realizar.

### **Delimitaciones**

La investigación que se llevará a cabo en la sucursal de Guaranda, año 2023, ubicada en la ciudad de Guayaquil, con el fin de contribuir en el análisis de las dos variables que afectan al desempeño de la administración y jefaturas de la sucursal en mención.

## CAPÍTULO I

### Marco teórico y conceptual

#### Liderazgo

Aguirre et al. (2017), aportaron que las diferentes teorías acerca del liderazgo han surgido a raíz de los debates mantenidos durante años para determinar que el liderazgo es una competencia que puede ser adquirida, aprendida y desarrollada según su curso de acción, o si por el contrario es una habilidad innata y propia del individuo; es por ello, que su estudio se ha acrecentado de forma acelerada y junto con otras disciplinas. Algunos enfoques acerca del liderazgo han evolucionado y han ido añadiendo nuevos elementos a las concepciones iniciales. Las primeras conceptualizaciones sobre el liderazgo tenían relación y se centraban en el estudio de las características personales e invariables de los individuos que desempeñaban dicho rol. Así también, el estudio sistemático del liderazgo se desarrolló a partir de la década de los 30, atrayendo los primeros indicios levantados desde la década de los 20 (Navarro, 2015).

Guerra (2018), aportó que a principios del siglo XX los estudios acerca del liderazgo experimentaron una rápida evolución, debido a que el término y conceptualización se había nutrido de la influencia de otras disciplinas tales como la psicología, sociología, política, antropología, psicología social, las cuales fueron consideradas para formar el conjunto de métodos, conceptos teorías y enfoques. Los estudios y profesionales del tema, en cada nueva investigación de la teoría, incluyeron los fundamentos anteriores como una línea base para su modificación, puesto que se ha concebido el pensamiento crítico que el liderazgo es un proceso de desarrollo flexible (Ahmed et al., 2016).

Northouse (2019), identificó cuatro componentes centrales en los cuales se puede acentuar el concepto de liderazgo: el liderazgo es un proceso, el liderazgo involucra influencia, el liderazgo ocurre en grupos y el liderazgo involucra objetivos comunes. Con dichos componentes, conceptualizó que el liderazgo es un proceso, por tanto, no es un rasgo innato e individual sino un evento interactivo de dos vías que se origina de la relación entre el líder y sus seguidores; en segunda instancia, a través de este proceso, se logra influenciar a un grupo de individuos para que desarrollen acciones que les permitan alcanzar beneficios comunes, opacando así la concepción del liderazgo como una designación de un individuo sobre todo el grupo, sino más bien, una potestad disponible y que puede ser desarrollada por todos.

Por su parte Yukl (2013) encontró que existe una controversia sobre la definición ampliada del liderazgo y su implicación no solo en quien ejerce influencia sino el tipo que aplica y los resultados que conlleva, para definir si es efectivo o ineficaz y el uso ético del ejercicio del poder. Otra controversia, gira en torno a la ocurrencia del liderazgo según el propósito de la influencia ejercida. Una perspectiva planteada, es que éste ocurre cuando se ejerce una influencia ética y beneficiosa para la empresa y los seguidores; por otra parte, el liderazgo podría ser perjudicial cuando el líder pretende obtener beneficios personales a expensas del seguidor.

Los intentos por organizar la vasta y desconcertante literatura que gira en torno a la conceptualización del liderazgo y sus diferentes teorías, ha orientado a clasificarla según el tipo de variable que se destaca más de acuerdo con las características de: los líderes, los seguidores y la situación. Otro enfoque de clasificación es limitar la literatura de acuerdo a las características del líder, destacando 5 enfoques: enfoque de rasgos, enfoque conductual, enfoque de poder, enfoque situacional y enfoque integrador (Yukl, 2013).

### **Enfoque de rasgos**

El enfoque de rasgos no estereotipa el tipo de líder según la situación a la que debe enfrentarse ni le determina lo que debe hacer frente a un conjunto de circunstancias; por el contrario, enfatiza que un líder debe cumplir las características establecidas por la organización, considerando que el líder y los rasgos del líder, son fundamentales para que el proceso de liderazgo sea efectivo. Además, este enfoque sugiere que las posiciones gerenciales, funcionarán mejor si las personas cumplen con los perfiles de liderazgo asignados; por ello, es común que las organizaciones utilicen instrumentos de evaluación de rasgos que les permitan seleccionar a las personas adecuadas. El resultado de esta estrategia, supone que este procedimiento aumentará la eficacia de la organización, por lo tanto es necesario que las organizaciones especifiquen las características o rasgos que debe manifestar un individuo y que les permita cubrir sus necesidades (Northouse, 2019).

Northouse (2019) añadió que este enfoque, también es utilizado para procesos de desarrollo personal, permitiendo analizar e identificar lo siguiente:

- Los líderes pueden analizar sus propios rasgos al identificar las fortalezas y debilidades que los definen y tener una idea de cómo son percibidos por los demás.
- Los gerentes pueden determinar si cuentan con los rasgos y cualidades que les permita aplicar para un ascenso o traspaso a otras áreas de la empresa.

### **Enfoque conductual**

El enfoque conductual, a diferencia del enfoque de rasgos que enfatiza las características del líder, éste se centra en el comportamiento del líder, lo que hacen y cómo actúan, sobre todo con sus seguidores en diferentes escenarios. Este enfoque determina dos tipos de comportamientos del liderazgo: comportamientos de tareas, que

tiene que ver con el cumplimiento de metas; y comportamientos de relación, que tiene que ver con los seguidores y el confort en el ambiente que confluyen con otros. Además se han realizado varios estudios para comprender este enfoque, de los cuales se desprenden el estudio de la Universidad de Ohio, estudio de la Universidad de Michigan y los estudios de Blake y Mouton (Northouse, 2019).

### ***Universidad de Ohio***

Un grupo de estudiosos de la Universidad de Ohio, luego de realizar una serie de trabajos de campo, consideraron delimitar al liderazgo en dos dimensiones:

**La estructura de inicio:** conducta en la que el líder involucra modelos y canales de comunicación para definir las relaciones en el grupo y guiarlos a la clara consecución de las tareas a realizar (Guerra, 2018).

**La consideración:** conducta que transmite confianza entre el equipo y su líder mediante la confianza, armonía, amistad, respeto, que preponderan al líder como un innato apoyador (Guerra, 2018).

En síntesis, los factores planteados por la Universidad de Ohio, indican que una puntuación alta en ambos factores, derivan con gran probabilidad a un liderazgo efectivo, a pesar de las excepciones halladas que indican que es necesario integrar un factor adicional que complemente a la teoría de acuerdo a la situación (Alcázar, 2020).

### ***Estudios de la Universidad de Michigan***

El estudio de la Universidad de Michigan buscó identificar los comportamientos del líder que tuvieran relación con el liderazgo efectivo, por lo que establecieron dos variables:

**Orientación a los empleados:** Los líderes se interesan por conocer las necesidades de su equipo aceptando sus particularidades individuales.

**Orientación a la producción:** Los líderes centran su interés en los aspectos técnicos que les permitirán realizar las tareas establecidas.

Estas variables pueden ser gestionadas de forma independiente, es decir, resulta viable que los líderes se orienten hacia la producción o hacia los empleados a la vez; por ello, la Universidad realizó estudios para determinar cómo los líderes podían optimizar la combinación de ambas variables para maximizar el impacto que éstas retribuirían en la satisfacción y el desempeño de los colaboradores (Alcázar, 2020).

### ***Grid Gerencial de Blake y Mouton***

Northouse (2019), indicó que este modelo es utilizado ampliamente para los sistemas de capacitación y de desarrollo organizacional; fue diseñado para cualificar como los líderes se involucran en la consecución de objetivos a través de dos variables: la preocupación por la producción y la preocupación por las personas. Al igual que el estudio anterior, la producción tiene que ver con la preocupación del líder y el cumplimiento de las tareas organizacionales, incluyendo las políticas internas, la gestión de procesos, desarrollo de nuevos productos y en general a cualquier logro que la empresa pretenda alcanzar; por su parte la preocupación por las personas se refiere a como el líder atiende las necesidades de su equipo, generando confianza y compromiso, dotándolos de buenas condiciones de trabajo, estructura salarial justa y promoviendo las buenas relaciones sociales. Así también, el esquema desarrollado por Blake y Mouton tiene nueve posibles posiciones en cada eje, lo que arroja 81 diferentes estilos en los que se puede catalogar al líder de acuerdo a los factores dominantes de sus pensamientos respecto a su estrategia para alcanzar resultados (Robbins & Judge, 2009).

### **Enfoque de influencia de poder**

Centra su estudio en el ejercicio de poder que ejerce el líder sobre sus seguidores y la reacción de ellos. Determinar el tipo de poder ejercido, permite medir la eficacia de su influencia, no solo en los subordinados sino de manera horizontal con sus pares u horizontal con sus superiores, incluyendo a personas externas como clientes y proveedores. Estudiar las tácticas de influencia, es considerado como un puente para enlazar el enfoque de poder-influencia con el enfoque de comportamiento, lo que permite comparar la efectividad con la que el líder logra que las personas realicen su plan trazado. Por otra parte, el liderazgo participativo, a diferencia de su opuesto autocrático, se centra en compartir el poder con la finalidad de empoderar a sus seguidores sin descartar los patrones de comportamiento (Northouse, 2019).

### **Enfoque situacional**

Este enfoque se centra en los seguidores y su aceptación o rechazo hacia el líder, siendo su percepción el instrumento de medición de la eficacia del liderazgo. Este enfoque supone que los atributos del líder serán eficaces de acuerdo a su óptimo uso de acuerdo a la situación o circunstancia (Northouse, 2019). Este enfoque también conocido como de contingencia, se refiere a aquellos sucesos inciertos o eventuales, es decir, aquello que puede como no puede suceder, lo que conlleva a determinar que no existe una única forma de planificar y liderar; sin embargo, su efectividad se fundamenta en la veracidad de la relación entre líder y seguidor, la estructura de las tareas y el estilo de poder del líder (Robbins & Judge, 2009).

### **Enfoque integrador**

En los últimos años, ha resultado común que los estudiosos identifiquen la combinación de varios enfoques en un proceso de liderazgo. Este enfoque se caracteriza por incluir más de un enfoque de liderazgo, sin llegar a incluirlas todos. Un estilo de

liderazgo con el que se puede ejemplificar al enfoque integrador, es el liderazgo carismático, puesto que éste influye en sus seguidores mediante la implicación de diferentes enfoques, con la finalidad de lograr que los seguidores impliquen esfuerzo y sacrificio personal para alcanzar los objetivos grupales (Yukl, 2013).

## **Estilos de Liderazgo**

### **Liderazgo autocrático**

Se considera al líder autocrático como una persona inflexible que toma decisiones autónomas responsabilizándose de ellas, pero sin considerar la opinión de sus subordinados, aunque si ordenándoles lo que deben hacer y supervisando su obediencia. La táctica para gestionar a sus subordinados se basa en remuneraciones o castigos dependiendo de los resultados obtenidos que pueden ser catalogados como positivos o negativos, por parte del líder. Dentro de las organizaciones debe mantener su imagen de capaz, competente, analítico, controlador, al mismo tiempo que su autoridad y jerarquía para delegar funciones pero sin perder el control en la gestión organizacional (Perozo & Paz, 2016).

### **Liderazgo democrático**

Este estilo de líder es mayormente participativo y se destaca por su alto interés en considerar los puntos de opinión de sus subordinados; involucra activamente a sus colaboradores en la planificación de proyectos para que tomen decisiones y asuman responsabilidades. A diferencia del líder autocrático, este líder se destaca por ser activo, consultivo, orientador e influyente para estimular a los colaboradores al logro de objetivos, ganándose el respeto de sus empleados por su buen trato y alta consideración individual (Jiménez & Villanueva, 2018).

## **Liderazgo Laissez Faire o Pasivo**

La característica principal de este estilo de liderazgo es la concesión de poder otorgado a los subordinados mediante el alto grado de independencia en la ejecución de sus labores, de acuerdo con su percepción y conocimientos, pero sin un objetivo preciso de la consecución de metas, puesto que el grado de supervisión es nula. Esta independencia otorgada a los subordinados, se la considera como una falta de compromiso por parte del líder debido a que es esquivo a la toma de decisiones y la supervisión del personal, no se involucra con el grupo de trabajo, por lo que en ocasiones se lo considera un liderazgo ineficaz (Montañez et al., 2022).

### **Características principales**

Pacsi et al. (2014) agrupa tres características del liderazgo Laissez Faire:

***Delegación de poder:*** El líder delega total autoridad sobre sus subalternos para que tomen decisiones y se motiven a asumir total responsabilidad para ejecutar sus funciones, para ello es necesario que cuenten con personal altamente calificado que pueda autogestionarse ante la ausencia de un liderazgo activo (Pacsi et al., 2014).

***Desinterés:*** Los líderes demuestran un marcado desinterés y poca preocupación tanto para su personal a cargo como en involucrarse en el trabajo en grupo; tampoco busca tomar crédito de los resultados obtenidos puesto que confiere total libertad para que ejerzan sus funciones utilizando su criterio más crítico para tomar las decisiones más acertadas y convenientes para la organización (Pacsi et al., 2014).

***Evasión de responsabilidad:*** Evitar involucrarse y limitar involucrarse en asuntos organizacionales de alta importancia, son características fundamentales

de este estilo de liderazgo. Su falta de participación en la realización de tarea, conlleva a una sensación de frustración en los subalternos y afecta negativamente en su autoestima, convirtiéndose en una fuente de desmotivación para ellos (Ahmed et al., 2016).

### **Efectos del liderazgo *laissez-faire* o pasivo**

De acuerdo a Pacsi et al. (2014), los efectos de este liderazgo pueden arrojar resultados positivos y negativos. Dentro de lo negativo se destaca que, comparando el control y participación que tienen los estilos autocráticos y democráticos, este estilo pasivo produce menos concentración en el trabajo, bajos niveles de desempeño y satisfacción, siendo estos rasgos las bases para considerarlo como poco satisfactorio y menos efectivo. Por su parte, dentro de lo positivo, este tipo de liderazgo puede arrojar un resultado satisfactorio siempre y cuando los colaboradores sean personas con altas capacidades y conocimientos que le permitan realizar su trabajo con altos niveles de calidad y prolijidad.

### **Liderazgo transaccional**

Para Norena et al. (2021), este liderazgo se basa en una relación de intercambio y recompensas que el líder provee a sus seguidores con el fin de motivarlos a alcanzar una meta. Está compuesto por varios factores, siendo el más importante, la recompensa contingente, el mismo que tiene relación con la compensación, el soporte tangible e intangible y que es otorgado de acuerdo con los esfuerzos y desempeño del subordinado. Otro factor, es la gerencia por la excepción pasiva, en donde el líder interviene para la aplicación de acciones correctivas que los miembros del equipo no pueden resolver. Por último, la gerencia por excepción activa, la misma que facilita al líder realizar procesos de seguimiento hacia las situaciones difíciles que puedan presentarse (García et al., 2022).

Este proceso de intercambio y recompensas puede realizarse basados en valores tales como la honestidad, la integridad la equidad y la reciprocidad. Así también estos incentivos, aunque comprometen a los subordinados a cumplir con las solicitudes del líder, esto no genera entusiasmo y compromiso en la realización de las tareas (Yukl, 2013).

### **Liderazgo transformacional**

Se lo conoce como un estilo de liderazgo motivacional que, mediante la estimulación e inspiración organizacional, establece una relación de cercanía con los empleados, entendiendo sus necesidades para maximizar su potencial y así, alcanzar los resultados planificados. Su aplicación se basa en identificar objetivos, valores y creencias que puedan ser utilizados para enmarcar a los empleados con su aporte especial a la organización. Este liderazgo se compone de cuatro dimensiones que constituyen el instrumento para que los empleados alcancen los objetivos esperados: influencia idealizada, estimulación intelectual, motivación inspiracional y la consideración individualizada (Fok, 2015).

**Influencia idealizada:** El ejemplo de dedicación y autosacrificio del líder, se convierte en un modelo a seguir para los colaboradores, estimulando en ellos un alto nivel de confianza y respeto ganado a través de la dedicación mostrada a su equipo de trabajo (Rojero et al., 2019).

**Estimulación intelectual:** Es un comportamiento que influye en los colaboradores para enfrentarse a los problemas a través de la búsqueda de nuevas alternativas de soluciones creativas y ejes de mejora continua (Yukl, 2013).

**Motivación inspiracional:** Esta estrategia es utilizada por los líderes para motivar a los colaboradores, con la finalidad de elevar su potencial, alcanzar un desempeño superior y lograr esfuerzos adicionales mediante el convencimiento a los colaboradores acerca de sus habilidades para lograrlo (Mendoza & Ortiz, 2006).

**Consideración individualizada:** Esta dimensión se enfoca en involucrar a los colaboradores en retos y oportunidades, su finalidad principal es el desarrollo profesional y ascenso de carrera. El líder ejerce sus funciones mediante el cuidado, la empatía y la estimulación profesional (Mendoza & Ortiz, 2006).

## **Clima Organizacional**

### **Origen del clima organizacional**

Rambay et al. (2017), expusieron que el clima organizacional también denominado clima organizacional, ambiente laboral o ambiente organizacional, se origina desde la década de los años sesenta refiriéndose al ambiente que es generado por los sentimientos o emociones de los miembros de una organización, ocasionando la motivación o desmotivación de cada persona, tanto en la parte física como emocional. El clima organizacional manifiesta los constantes altercados internos y externos, los diferentes tipos de culturas del talento humano, las diferentes formas de comunicación o estrategias para lograr un objetivo. Siendo complejo definir el concepto de clima organizacional, varios autores coinciden que es el comportamiento de los colaboradores que influye en el desarrollo de las actividades y/o responsabilidades asignadas.

### **Evolución y enfoques**

Rambay et al. (2017), definieron que el ambiente o clima organizacional es propio de una organización y es el resultado de las emociones, conocimientos o

experiencias que posee cada colaborador de acuerdo con el lugar de trabajo donde se desempeña. Del clima organizacional se evidencia dos contradicciones principales; una de carácter ideológico, y la otra sobre el alcance y la inserción. Conceptualizando lo primero, el clima organizacional es una percepción habitual que surge de la interacción de los colaboradores de cada organización; y la segunda, como la pertenencia habitual de la organización incluyendo valores, principios y políticas.

### **Características del clima organizacional.**

Charry (2018), expuso que las características del clima organizacional se componen:

- El clima organizacional varía según la cultura de cada individuo.
- Es una distribución específica de variables situacionales, siendo el individuo quien influye en el desarrollo del clima organizacional.
- El clima organizacional puede variar según los componentes que la constituyen.
- Incide en los factores conductuales del trabajador.
- Es un concluyente directo del proceder al desenvolverse en sus actividades sobre las actitudes y perspectivas.

### **Dimensiones del clima organizacional**

Santa Eulalia y Sampedro (2012), en concordancia con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, cuya teoría del clima organizacional es: “cada una de las dimensiones de un grupo serán útil para precisar una anomalía en nuestras percepciones”, definieron que las dimensiones son aquellas virtudes que permiten analizar la actualidad del comportamiento de cada uno en una organización, correspondiendo a la factibilidad de comprender lo que sucede en cada individuo. Esta

idea consiste en visualizar los diferentes niveles corporativos y alcanzar diversos modos de operar. Desde la teoría, esta expresión puede ser considerado como:

***Dimensión organizacional***, representa una mejor estructura organizacional de una organización, la cual contiene características del entorno, ambiente, área, etc., debe ser una empresa organizada en donde puedan desempeñar con facilidad las funciones que se asigne a cada trabajador, además, destaca el perfil de cada talento humano, experiencia y nivel de profesionalismo (Santa Eulalia & Sampredo, 2012).

***Dimensión actitudinal***, significa la predisposición de cada trabajador ante las actividades de cada área o nivel de la organización, asumir las responsabilidades, decisiones y mejorar las funciones asignadas, mejorando su liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, supervisión y sentido de pertenencia de la organización (Santa Eulalia & Sampredo, 2012).

***Dimensión administrativa***, se identifica la coordinación y administración sobre los recursos técnicos, profesionales, materiales, financieros y humanos con el que cuenta cada organización. También conlleva a mejorar las relaciones laborales, personales, cumplimiento con los reglamentos, normativa o disposiciones de cada organización (Santa Eulalia & Sampredo, 2012).

***Dimensión pedagógico-curricular***, abarca los aspectos más distinguidos de la organización, los procesos de aprendizaje y enseñanza. Esta dimensión permite emparejar el desarrollo del aprendizaje académico de cada trabajador en los distintos niveles de estudios o preparación (Santa Eulalia & Sampredo, 2012).

### **Teoría general de la administración**

Según Orbegoso (2010), la aparición de esta teoría surge con las deliberaciones de algunos científicos sociales acerca de la influencia que tiene el clima sobre la conducta de las personas. Existe una serie de variables de las ciencias psicológicas que

urgen de la injerencia de los gerentes, tales como: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo.

### **Teorías X e Y**

Orbegoso (2010), enfatizó que esta teoría se basa en los cuatro sistemas de gestión de Likert, donde sobresalta la interacción doble vía entre los trabajadores y administradores de la organización. Especificó que las organizaciones son técnicas generales, combinadas por subsistemas en constante interacción entre sí y con el clima organizacional, donde el subsistema psicosocial conformado por fenómenos individuales y colectivos que sobresaltan en las conductas de los trabajadores hacia la organización. Según este autor, el proceder de una persona es resultado de la interacción de una persona y el entorno donde desarrolla sus actividades.

### **Teoría desarrollo del ser humano**

García y Valle (2020), expusieron que, para entender el comportamiento humano, es indispensable comprender cuales son los factores que influyen en el desarrollo, provenientes de dos fuerzas: interna y externa. La fuerza interna se refiere a etapas biológicas y genéticas; en cambio la fuerza externa conlleva a las vivencias que experimenta cada individuo en cualquier ambiente o entorno en el cual se desarrolla. Estas fuerzas influyen en los pensamientos, actitudes, sentimientos que cada individuo desarrolla con los individuos en su entorno laboral o personal.

### **Teoría del comportamiento humano**

Según García y Valle (2020), el comportamiento humano se define como el compuesto fisiológico del individuo y por ende no se puede separar del entorno donde desarrolla sus actividades o se relaciona con otros individuos, responsabilidades o actividades asignadas por cada organización. De manera que el clima incide en el comportamiento humano; sin embargo, no se exceptúa que el comportamiento humano

tenga dependencia de las habilidades, destrezas, capacidades y necesidades del ser humano como complemento a la realidad del día a día. Las relaciones humanas en las organizaciones significan reunir trabajadores que cumplan con funciones y responsabilidades con la meta de cumplir un objetivo en común.

### **Teoría del clima organizacional de Likert**

Según García y Valle (2020), la teoría de clima organizacional expone que la conducta de los empleados es ocasionado por las actitudes conductuales y por los ambientes organizacionales que los mismos perciben, por sus expectativas, sus pensamientos, sus capacidades y sus valores. Existen tipos de variables que establecen las particularidades propias de una organización, que influyen en la percepción del individuo en el clima o ambiente de la organización: variables causales, variables intermedias y variables finales.

***Las variables causales:*** conocidas como independientes, encaminadas a indicar el cumplimiento de los objetivos de una organización, su evolución y cumplimiento de metas y resultados (García & Valle, 2020).

***Las variables intermedia:*** manifiestan el cambio interno de una empresa y establecen los conocimientos organizacionales de una empresa, mejorando las actitudes, motivaciones, cumplimiento de objetivos, eficiencia, resolución de problemas y toma de decisiones (García & Valle, 2020).

***Las variables finales:*** también llamadas dependientes cuyo resultado es la combinación de las variables independientes y de las intermedias, donde se reflejan los objetivos y metas cumplidas por la organización (García & Valle, 2020).

Vargas (2022), expone algunos sistemas organizacionales:

**Autoritario:** régimen estatal que abusa de su autoridad y se impone al poder, donde el proceso se encuentra centralizado, burocrático y formalizado (Vargas, 2022).

**Paternalista:** es la tendencia de aplicar las normas de autoridad o protección tradicionalmente asignadas por jefaturas o directores de una organización otorgando alguna facilidad a los empleados, asentados en alguna flexibilidad (Vargas, 2022).

**Consultivo:** es de nivel descentralizado donde las decisiones son adoptadas por los cargos medios o inferiores, caracterizado por estimular un clima de confianza, promoviendo un alto nivel de compromiso (Vargas, 2022).

**Participativo:** es una representación de liberalismo en la que los individuos tienen mayor participación en la toma de las decisiones en resoluciones de problemas dentro de las organizaciones (Vargas, 2022).

Nuestra investigación ha desprendido el enfoque de su estudio desde el enfoque de rasgos conductual y el estilo de liderazgo *laissez faire* o pasivo; y en cuanto a la variable de clima organizacional, se basa en la teoría del comportamiento humano.

## CAPÍTULO 2

### Marco referencial

En el presente capítulo se revisaron otros artículos de investigación en los cuales se han desarrollado estudios en base a las mismas variables, con la finalidad de verificar los diferentes resultados obtenidos en cada problema planteado por los autores.

Bernasconi y Rodríguez (2018), analizaron sobre los conocimientos, aptitudes y características de los directores universitarios con respecto al alto nivel de relación de los tipos de liderazgo, clima organizacional y calidad educativa de las carreras de grado en una muestra de entidades educativas en las universidades de Chile, cuyos resultados obtenidos demostraron la relación negativa de la calidad educativa con el liderazgo Laissez Faire, los mismos que incide de manera positiva en el clima direccionado a la excelencia.

Pereira y Solís (2019), indagaron sobre la incidencia de las variables género, tiempo de servicio y los diferentes tipos de liderazgo en el clima organizacional a nivel educativo. Se realizó un levantamiento de información a través de banco de preguntas por la influencia de la conducta de los individuos, si sus relaciones interpersonales son buenas entre el sexo masculino o entre el femenino, donde se puede percibir si en la organización existe un buen clima organizacional dependiendo del comportamiento de cada individuo. Esta percepción puede variar según el nivel jerárquico, es decir, directores educativos, inspectores o docentes, influyendo el tiempo de servicio que lleva en la institución. El objetivo de esta investigación tuvo como finalidad establecer cómo influyen las variables entre el género, tiempo de servicio o tipo de liderazgo que tiene cada directivo. El método aplicado es la exploración documental y la comparación de los estudios cualitativos realizados, concluyendo que el género no es una variable que

agregue valor al clima organizacional, en comparación al tiempo de servicio donde se enmarca que predomina el liderazgo Laissez Faire.

Incio y Capuñay (2020), analizaron la correlación existente entre el tipo de liderazgo del directivo con el desempeño profesional de los docentes en las instituciones educativas. En la investigación se aplicó el modelo descriptivo correlacional, aplicada con una base de preguntas o encuestas en las unidades educativas particulares de la ciudad de Jaén, tomando de muestra 80 docentes y 720 alumnos, evidenciando la relación considerable del liderazgo autoritario, pasivo o conocido como laissez faire y el desempeño profesional de los docentes, afectando en el desarrollo y cumplimiento de las funciones y responsabilidades que tiene cada uno, decreciendo la calidad en las instituciones educativas.

En uno de los estudios realizados durante el tiempo de la emergencia sanitaria, se evidenció la influencia del tipo de liderazgo y clima organizacional en los directivos de las unidades educativas, en donde a través de una muestra y con un modelo no experimental, transversal y correlacional de una encuesta de liderazgo de la dirección educativa y del clima organizacional aplicada a 30 estudiantes, consiguiendo un Alfa de Cronbach preferente a 0.74 en todas sus extensiones; por eso, se decidió aplicar la encuesta a una muestra de 100 estudiantes, con un muestreo no probabilístico censal, arrojando como resultado un nivel alto de correlación positiva entre las variables de estudio (De La Cruz, 2022).

Agudelo et al. (2020), determinaron la influencia del clima organizacional y la eficiencia de los servicios de salud en las entidades de salud de la ciudad de Manizales año 2018 – 2019 aplicando el método cuantitativo, analítico transversal que calcula la correlación de las variables de estudio, mediante instrumentales que evalúen áreas críticas y la percepción de los pacientes sobre la eficacia del servicio de salud. Se

realizó encuestas a 183 personas asistenciales, 99 administrativos y 382 pacientes, obteniendo resultados positivos sobre un buen clima organizacional, aunque es recomendable mejorar la calidad del servicio en las instituciones de salud.

Siendo uno de los objetivos identificar el tipo de liderazgo que prevalece en los jefes inmediatos y gerencia de una organización fabricante de envases de plástico, se aplicó el modelo MQL de Bass y Avolio, en una muestra de 236 trabajadores donde se expone el Alfa de Cronbach con el cual se pudo validar la alta confiabilidad del instrumento. Los resultados de esta investigación arrojaron que el liderazgo transformacional, obtuvo una alta puntuación en estimulación intelectual y baja puntuación en tolerancia psicológica; en el transaccional, la mayor puntuación recayó sobre premio contingente y la menor en administración por excepción pasiva. En cuanto a la percepción global, según la escala de Likert, prevalecen los niveles transformacionales. El estilo transformacional y Laissez Faire inciden en los resultados, reflejando las diferencia en percepción de los niveles jerárquicos altos y los subordinados afectando en un menor porcentaje al clima organizacional (García et al., 2015).

Charry (2018), investigó en el año 2016 en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03, sobre la relación existente entre la comunicación interna y clima organizacional, aplicando una exploración cuantitativa no experimental, con una muestra de 200 trabajadores seleccionados aleatoriamente. En el levantamiento de las encuestas se aplicó la escala de Likert, por lo que los resultados obtenidos cuentan con un alto nivel de confianza, para evidenciar la correlación entre la comunicación interna y el clima organizacional. Se promueve el desarrollo y la recompensa para orientar un mejor clima organizacional y comunicación interna.

En un estudio realizado en una empresa de servicio público en el estado de Carabobo de la influencia del clima organizacional, donde se analizaron las variables existentes intermedias y finales, guiadas en la teoría Rensis Likert con el modelo descriptivo no experimental, se recopilaron datos a través de encuestas aplicadas a 123 trabajadores. En los resultados se evidencia que predomina el clima autócrata, afectando desfavorablemente al ambiente organizacional y afectando a la productividad o deficiencia del desarrollo de las actividades o funciones asignadas. Para mejorar dichas falencias se elaboró estrategias enfocadas a optimizar la satisfacción laboral de cada uno de los colaboradores (Rodríguez, 2016).

Chilón y Huapaya (2016), estudiaron la incidencia del clima organizacional y el desarrollo de las estrategias en los trabajadores administrativos y operativos de la Clínica Good Hope, Lima, utilizando componentes descriptivo, transversal y correlacional, con enfoque no experimental en una muestra de 127 trabajadores. En el estudio se evidenció un alto nivel de desorganización evidenciando que el clima organizacional tuvo un nivel bajo de eficiencia, la misma que no está enfocada al cumplimiento de las metas de la organización. En el estudio se puede rescatar el compromiso laboral de los trabajadores y que aplicando una buena estrategia de comunicación interna y mejorando las condiciones laborales, se podrá incrementar el compromiso laboral.

Se han realizado varios estudios donde se evidenció que el mal ambiente laboral o el clima organizacional incide en el cumplimiento de las metas, objetivos y producción en la organización, más aún cuando son productos que afectan a la economía global de un país. En el estudio realizado en la empresa atunera ecuatoriana, se concluye que el mal clima organizacional influye negativamente en la producción de

la empresa, obteniendo los datos a través de un cuestionario, para identificar si los trabajadores tienen claro los propósitos u objetivos (García & Valle, 2020).

Ramírez et al. (2021), realizaron el estudio sobre los directivos o líderes de los gobiernos locales, focalizados en los centros educativos. El estudio fue realizado con el modelo descriptivo cualitativo, donde se evidenció el bajo nivel de calidad educativo, lo que afecta a nivel global la productividad del país, existiendo inconvenientes de comunicación, cumplimiento de los objetivos, ejecución de los procesos, y baja calidad de la gestión de los ministerios. Se logró implementar estrategias que mejoren el clima y eficiencia en cada una de las instituciones públicas lideradas por los gobiernos locales.

Fajardo et al. (2020), consideraron que en el sector de la salud, el desarrollo de las funciones y responsabilidades de cada colaborador es importante e indispensable en las entidades de salud, por eso estudiaron el clima organizacional en las organizaciones de servicio de salud, lo cual permitirá mejorar la calidad de servicio y atención que se brinda a la población de un Estado, bajo el método hermenéutico, acompañado a la indagación bibliográfica cuya finalidad es recopilar datos de distintas fuentes o instituciones de salud pública. Este hallazgo permitirá retroalimentar los factores que estén afectando al mal clima organizacional, se puede introducir procesos y procedimientos que mejoren la calidad de atención médica.

A través de varias averiguaciones teóricas de algunos países de Latinoamérica, se indagó de la multidimensionalidad y los factores primarios o secundarios de las variables que inciden en la calidad de servicio de las instituciones de salud pública, a través de investigación documental con metodología de análisis, levantamiento de la data, abarcando marco teórico y factores que afecten al clima organizacional y calidad de servicio, se recomendó estudios positivos que fortifiquen mejorar la percepción teórica estudiada (Bernal et al., 2015).

Jamil y Saleem (2021), exploraron las consecuencias del estilo innovador de los trabajadores y su incidencia sobre el liderazgo Laissez Faire y el cumplimiento de sus responsabilidades en el sector educativo superior. Se realizó el estudio a los docentes de las universidades de Khyber Pakhtunkhwa, aplicando el método de muestreo intencional, es decir, fueron trabajadores seleccionados para el levantamiento de la data a través de preguntas estructuradas. En el hallazgo se evidenció el estilo cognitivo correlacionado positivamente con el liderazgo Laissez Faire y desempeño de los docentes, dando resultados positivos en la autonomía de la toma de decisiones, cumplimiento de objetivos y aplicación de procesos o procedimientos, manteniendo la libertad de cumplir con sus responsabilidades de una forma innovadora y creativa.

Camacho et al. (2022), investigaron como el liderazgo democrático o instruccional incide en el desempeño de los profesionales de la docencia durante la pandemia y su impacto en la gestión educativa. El estudio aplicado fue teórico con una técnica de análisis documental, basados en artículos publicados en los años 2017 al 2022 bajo el enfoque descriptivo. La evidencia de los resultados muestra que los docentes en el desarrollo del cumplimiento de sus funciones aplicaron diferentes mecanismos, estrategias y acciones pedagógicas inclinadas al aprendizaje continuo. Se observó que la responsabilidad de continuar con la enseñanza en cada institución educativa recae en los docentes y no en el líder directivo, logrando que los docentes tengan autonomía de aprendizaje y planificación.

Oliva y Molina (2016), analizaron que las instituciones de salud en los últimos tiempos aplicaron muchas tareas de modernización, enfocadas a la atención realizada a los pacientes bajo el rumbo biopsicosocial. El objetivo fue identificar los liderazgos de las direcciones de las instituciones de salud y la satisfacción laboral de los trabajadores, aplicando el modelo descriptivo-correlacional de corte transversal con una data de 179

trabajadores que laboran en los centros de atención primaria en salud de Chillán. El levantamiento se realizó a través de cuestionarios, cuyo resultado destaca que sobrepone el liderazgo directivo o conocido como autoritario respecto a la satisfacción laboral. Se evidencia resultados positivos y que permita aplicar técnicas para mejorar la satisfacción de los trabajadores, aplicando estrategias de motivación y recompensas.

Mamani et al. (2018), investigaron sobre la influencia del desempeño laboral de los docentes en la Asociación Educativa Adventista de la Misión Peruana del Sur, 2018. La investigación fue realizada con enfoque cuantitativo, con alcance correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal, realizado con una muestra de 120 docentes. La medición de este estudio se realizó con el instrumento Alfa de Cronbach; con los resultados obtenidos se evidencia que el clima organizacional incide de manera moderada y que afecta directamente en el desempeño laboral de los docentes. Considerando que sí el comportamiento organizacional tiene un nivel alto, el clima organizacional afecta en menor grado al desempeño laboral. Se aplicó alternativas de mejoramiento del clima para incrementar el desempeño de los docentes.

Aldana et al. (2009), identificaron que las particularidades de cada trabajador con sus personalidades o estados de ánimo afectan al clima organizacional o ambiente laboral. Dicho análisis se realizó con el estudio transversal descriptivo, con una muestra de levantamiento de data de 166 trabajadores de las instituciones de salud. Se empleó una herramienta validada con 42 reactivos, establecido en un marco teórico de clima organizacional de Likert, evaluando 7 dimensiones y 14 factores. El hallazgo obtenido es predominante en afectar el clima organizacional y bajo la dimensión método de mando, evaluando procesos, procedimientos, planificación, toma de decisiones y mejoramiento de las relaciones laborales.

En la investigación realizada sobre la incidencia de la cultura y el clima organizacional durante un proceso de cambio, se evaluaron las diferentes culturas que se distinguen en cada colaborador. Aplicado en dos empresas de Letonia, se utilizó la metodología de Yin que consiste en análisis y validaciones de la data, evaluando en primera línea la importancia de asimilar la diferenciación de cultura existente en la organización, donde los resultados corroboraron que la variabilidad de cultura organizacional afecta al clima organizacional a través de elementos específicos. Se desarrollará gestiones para mejoramiento del clima, asimilando los cambios de culturas que llegasen a existir (Iljins et al., 2015).

Ortega et al. (2018), investigaron las particularidades de los estilos de liderazgo que se aplican en las pequeñas y medianas organizaciones de la provincia de Pichincha, Ecuador y su incidencia en la productividad. Los hallazgos obtenidos evidenciaron las cualidades que debe poseer un líder; y la productividad de Pichincha fue evaluada con un modelo de análisis de la escala EXPERF, la recopilación de los datos se realizó a través de encuestas Likert realizada a nivel jerárquico alto y medio de 323 empresas. El estilo de liderazgo evidenciado fue el democrático, visualizando que existió correlación entre la productividad y el liderazgo democrático, con una alta correlación (0.742) con respecto a la comparación con los demás liderazgos (autocrático 0.17 y pasivo 0.195). El liderazgo democrático es una característica fundamental en la gestión administración de las organizaciones de la provincia de Pichincha visualizando mejores ingresos financieros si se aplicase una correcta relación entre el liderazgo y las estrategias de productividad.

## **CAPÍTULO 3**

### **Marco metodológico**

#### **Cuantitativa**

En la presente investigación se aplicará el tipo de estudio Cuantitativo, con la finalidad de medir y graduar la intensidad de la influencia de las variables liderazgo y clima organizacional, mediante la generalización de los resultados, partiendo de una pequeña muestra y llevándolo al universo real de la clínica médica y odontológica, sucursal Guaranda, 2023 (Cárdenas, 2018).

#### **Método Deductivo**

Prieto (2017), estableció que mediante el método deductivo, en términos del origen significa encaminar la data basada en la comprensión y razonamiento de la misma, permitiendo que el encuestado pueda expresarse de lo general a lo particular, es decir, de lo racional al sentido preciso del mensaje que quieren expresar en las encuestas. Por lo tanto, para el presente estudio, a través de este método, se obtendrá:

- Nuevas conclusiones que se extraerán del estudio de las generalidades de las variables, hacia los hechos más particulares.
- Extraer soluciones o características concretas que surjan de la indagación de principios o leyes desconocidos.

#### **Tipo de investigación**

##### **Investigación Transversal**

Vega et al. (2021) definieron que la importancia de la investigación transversal radica en la temporalidad del análisis de las variables, que permite delimitar el direccionamiento del efecto y la exposición de los resultados, medidos simultáneamente y bajo ese contexto poder analizar la asociación entre variables.

## **Alcance de la investigación**

### **Descriptivo**

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo puesto que se desea describir una realidad a través del estudio de todos sus componentes, es decir, las características de la población objeto de estudio. El objetivo fundamental de este tipo de investigación es describir algunas características de conjuntos homogéneos de fenómenos, mediante el uso de criterios específicos que permitan estructurar el comportamiento de los mismos para que sean posteriormente comparables, con la información de otras fuentes. La información obtenida a través de esta investigación cumplirá tres características: verídica, precisa y sistemática (Guevara et al., 2020).

### **Diseño de la investigación**

#### **No experimental**

El diseño de investigación de tipo no experimental, nos permitirá observar las variables en su ambiente natural para realizar un análisis de causa-efecto sin la relevancia de las causas, ni la inferencia o relación directa entre ambas. Este diseño se lo diferencia por su dimensión temporal o los tiempos repetitivos en los que se recolectan datos (Mata, 2019).

### **Procesamiento de la información**

Para la presente investigación, se hará uso de los siguientes programas informáticos:

**Google form:** herramienta de recolección de datos a través de formularios digitales de fácil acceso, transmisión y uso.

**Microsoft Word:** Software utilizado para el procesamiento de textos.

**Microsoft Excel:** Software de procesamiento de datos mediante el uso de hojas de cálculo, gráficas y Tablas calculares.

## **Participantes**

Participaron en el estudio los 86 colaboradores que forman parte activa de la sucursal Guaranda de la clínica médica y odontológica durante el período 2023.

## **Descripción del Instrumento**

Para medir el clima organizacional se aplicó el instrumento de Medición de Koys y Decottis adaptado por Chiang et al. (2008), en el artículo de su autoría “Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos”. Este cuestionario es el instrumento con el que se evidenciará la realidad del clima organizacional en la Clínica Médica y Odontológica. El instrumento consta de 40 elementos apoyados de ocho dimensiones.

Para medir el liderazgo se aplicó el instrumento MLQ 5X de Bass y Avolio, y adaptado por Moreno et al. (2021) en el artículo de su autoría titulado “Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español”. Este cuestionario permitirá conocer la influencia del liderazgo Laissez Faire o Pasivo en la Clínica Médica y Odontológica. El instrumento está constituido por 45 ítems.

El instrumento recopila y precisa hechos de la clínica mediante la percepción de cada trabajador. Los instrumentos usados totalizaron 17 dimensiones, conformadas por un total de 85 ítems o elementos, en los que se aplica la escala de Likert con cinco opciones de respuesta:

- 1 Muy en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Muy de acuerdo

### **Análisis de Datos**

Una vez socializada la encuesta a los 86 participantes del presente estudio, se procede a realizar el análisis de los resultados, obteniendo lo siguiente:

En cuanto al análisis de fiabilidad mediante el uso de la metodología del coeficiente Alfa de Cronbach, se puede observar en la Tabla 1 que, con un valor de 0.945, correspondiente al valor de la fiabilidad general del instrumento de Liderazgo Organizacional, se concluye que sus ítems son consistentes, es decir, no hay independencia entre ellos.

Así mismo, en la Tabla 1 se puede observar que, para el instrumento de Clima Organizacional, el valor alfa es igual a 0.889 lo que validaría de igual manera la fiabilidad y consistencia de los ítems del instrumento aplicado. Adicionalmente se puede observar que la fiabilidad del instrumento en general, en el cual se analiza los ítems tanto de la encuesta de Liderazgo Organizacional como de Clima Organizacional se concluye que de igual manera dichos ítems son consistentes, validando dicha conclusión con un valor alfa de 0.954.

**Tabla 1**

*Análisis de fiabilidad*

<b>Encuesta</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Decisión</b>
Clima Organizacional	0.889	Consistencia de ítems
Liderazgo Organizacional	0.945	Consistencia de ítems
General	0.954	Consistencia de ítems

Una vez validado el instrumento, es importante realizar un análisis descriptivo de las dimensiones que lo componen, tanto de Clima Organizacional, así como en los ítems de Liderazgo Organizacional, con el objetivo de obtener una vista general de la opinión de los trabajadores.

## Liderazgo Organizacional – Influencia conductual.

**Tabla 2***Influencia conductual*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	24,4
	En desacuerdo	47	54,7
	Parcialmente de acuerdo	11	12,8
	De acuerdo	3	3,5
	Totalmente de acuerdo	4	4,7
Total		86	100,0

En base a la Tabla 2 se puede observar que en la dimensión de influencia conductual un 8.2% de la población está de acuerdo con que el líder enfatiza la importancia de tener valores morales, así como tener fuerte sentido del deber comprometidas con la labor, además el tener en claro las consecuencia éticas y morales de sus decisiones y del respeto que merecen los demás dentro del campo laboral. El 79.10% de la población no está de acuerdo con que el líder transmita la importancia de valores morales, sentido del deber y respeto entre los compañeros. Por otra parte, un 12.8% de la población tienen una opinión neutra, es decir, no saben si están totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo de esta dimensión de influencia conductual.

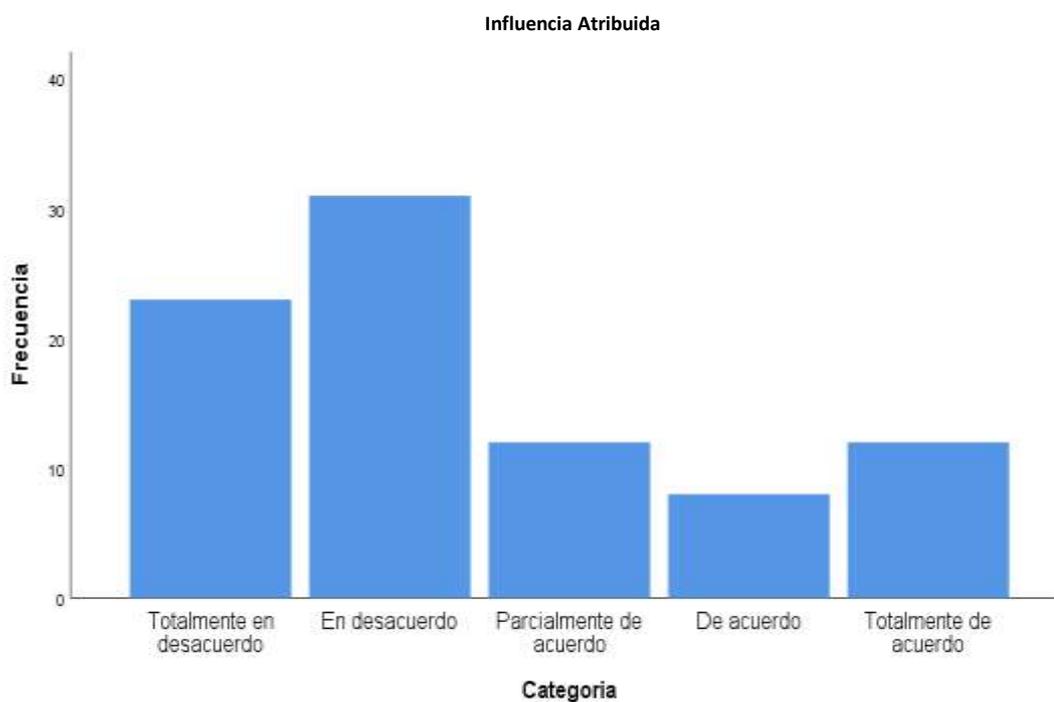
**Figura 1***Distribución de opinión en influencia conductual*

## Liderazgo Organizacional – Influencia atribuida

**Tabla 3***Influencia atribuida*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	23	26,7
	En desacuerdo	31	36,0
	Parcialmente de acuerdo	12	14,0
	De acuerdo	8	9,3
	Totalmente de acuerdo	12	14,0
Total		86	100,0

En base a la Tabla 3 se puede observar que en la dimensión de influencia atribuida tan solo un 23.3% se siente orgulloso de su jefe, pues considera que va más allá de su propio interés en beneficio de sus colaboradores, demostrando un gran sentido del poder y de la confianza y ganándose el respeto de sus trabajadores. Por el contrario, el 62.7% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con los ítems de esta dimensión. Un 14% mantiene una opinión neutra.

**Figura 2***Distribución de opinión en influencia atribuida*

## Liderazgo Organizacional – Motivación inspiradora

**Tabla 4***Motivación Inspiradora*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	24,4
	En desacuerdo	35	40,7
	Parcialmente de acuerdo	10	11,6
	De acuerdo	11	12,8
	Totalmente de acuerdo	9	10,5
Total		86	100,0

En base a la Tabla 4 se puede observar que, para la dimensión de motivación inspiradora, un 23.3% de la población está de acuerdo con que el líder habla con entusiasmo acerca del futuro y los objetivos que deben conseguirse, planteando una visión de futuro que motiva y demuestra confianza a los colaboradores en que alcanzarán los objetivos. El 65.1% de la población no está de acuerdo con que los inspire y hable con entusiasmo, y es importante tomar en cuenta que un 11.6% de la población tiene una opinión neutra sobre el apartado, es decir, no saben si están totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo acerca de cada uno de los ítems que conforman esta dimensión de motivación inspiradora.

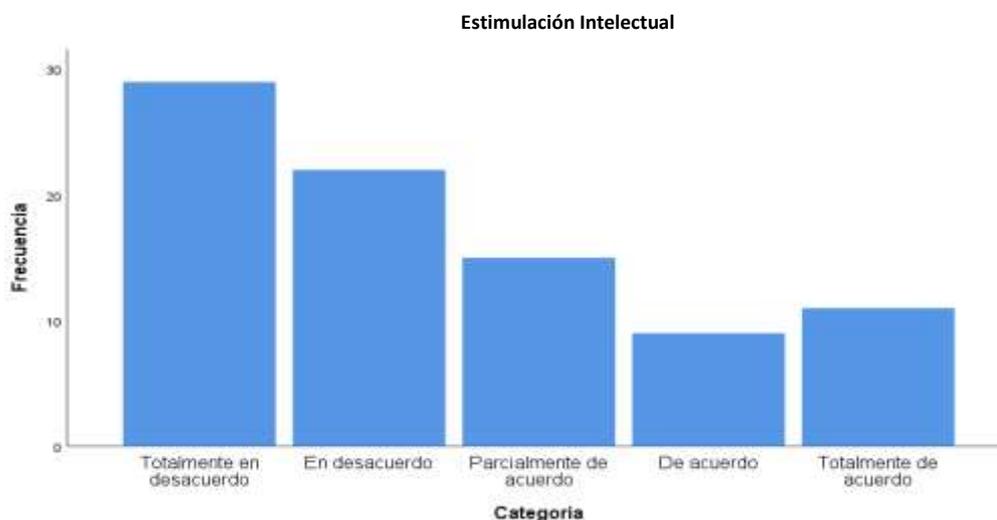
**Figura 3***Distribución de opinión en motivación inspiradora*

## Liderazgo Organizacional – Estimulación intelectual.

**Tabla 5***Estimulación intelectual*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	29	33,7
	En desacuerdo	22	25,6
	Parcialmente de acuerdo	15	17,4
	De acuerdo	9	10,5
	Totalmente de acuerdo	11	12,8
Total		86	100,0

En base a la Tabla 5 se puede observar que en la dimensión de estimulación intelectual un 22.3% de la población está de acuerdo con que el líder tiene en cuenta las críticas, valorándolas si son apropiadas, consigue que sus colaboradores vean los problemas desde diferentes puntos de vista, les sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas y busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas. Hay un 59.3% de la población que no está nada de acuerdo con estos apartados y el 17.4% restante tiene una opinión neutra sobre cada uno de los ítems que engloban a la dimensión de estimulación intelectual.

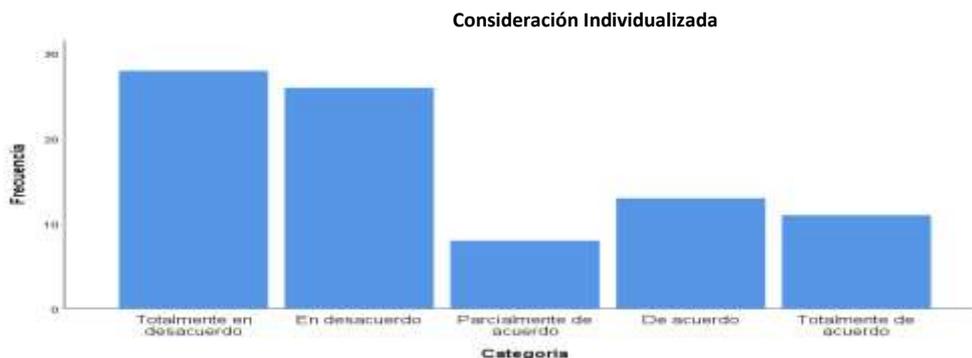
**Figura 4***Distribución de opinión en estimulación intelectual*

## Liderazgo Organizacional – Consideración individualizada.

**Tabla 6***Consideración individualizada*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	28	32,6
	En desacuerdo	26	30,2
	Parcialmente de acuerdo	8	9,3
	De acuerdo	13	15,1
	Totalmente de acuerdo	11	12,8
Total		86	100,0

En base a la Tabla 6 se puede observar que en la dimensión de consideración individualizada un 27.9% de la población está de acuerdo con que el líder dedica tiempo para atender de manera individualizada a sus colaboradores, considerando que cada colaborador tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones, tratando a cada uno de los trabajadores más como una persona que como miembro de su grupo, ayudando a desarrollar la capacidad total de cada uno de los trabajadores. Hay un 62.8% de la población que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con cada uno de los apartados y el 9.3% restante tiene una opinión neutra (parcialmente de acuerdo) sobre cada uno de los ítems que engloban a la dimensión de consideración individualizada, dentro de la encuesta liderazgo organizacional.

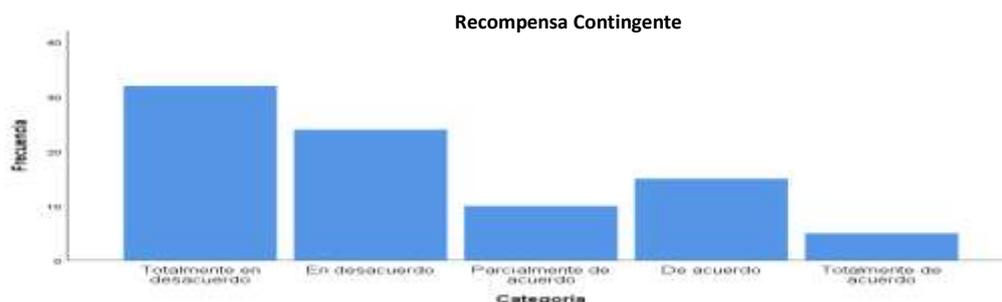
**Figura 5***Distribución de opinión en consideración individualizada*

## Liderazgo Organizacional – Recompensa contingente.

**Tabla 7***Recompensa contingente*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	32	37,2
	En desacuerdo	24	27,9
	Parcialmente de acuerdo	10	11,6
	De acuerdo	15	17,4
	Totalmente de acuerdo	5	5,8
Total		86	100,0

En base a la Tabla 7 se puede observar que en la dimensión de recompensa contingente un 23.2% de la población está de acuerdo con que solo reciben apoyo del líder cuando hacen bien las tareas y actividades, así como destaca solamente a los colaboradores que realizan correctamente las tareas, les recuerda continuamente que la estabilidad laboral va a depender del cumplimiento de los objetivos y se muestra satisfecho solo con aquellos colaboradores que hacen bien y a tiempo las tareas. Hay un 55.1% de la población que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con cada uno de los apartados y el 11.6% restante tiene una opinión neutra (parcialmente de acuerdo) sobre cada uno de los ítems que engloban a la dimensión de recompensa contingente dentro de la encuesta de liderazgo organizacional.

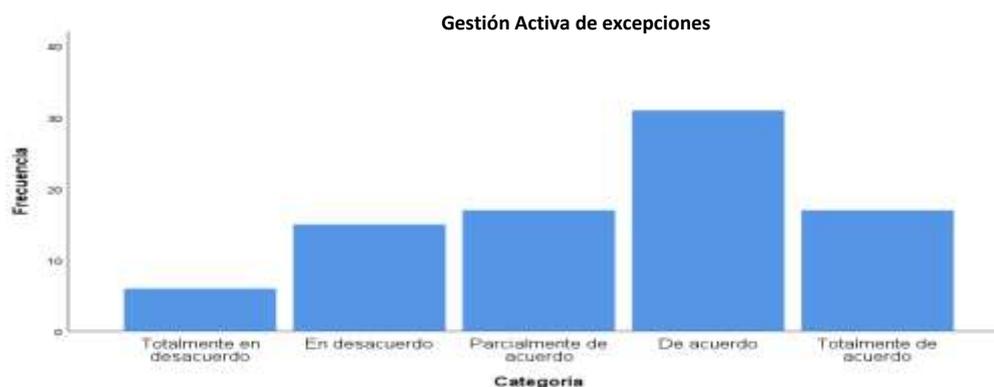
**Figura 6***Distribución de opinión en recompensa contingente*

## Liderazgo Organizacional – Gestión activa de excepciones.

**Tabla 8***Gestión activa de excepciones*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0
	En desacuerdo	15	17,4
	Parcialmente de acuerdo	17	19,8
	De acuerdo	31	36,0
	Totalmente de acuerdo	17	19,8
	Total	86	100,0

En base a la Tabla 8 se puede observar que en la dimensión de gestión activa de excepciones un 55.8% de la población está de acuerdo con que el líder centra su atención en los fallos y en el no cumplimiento de las normas, concentrando toda su atención en los errores, quejas y fallos, recordándoles continuamente todos los fallos y conduciéndolos a enfocarse en los fallos al momento de realizar sus actividades dentro del trabajo. Hay un 24.4% de la población que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con cada uno de los apartados anteriores y el 19.8% restante tiene una opinión neutra (parcialmente de acuerdo) sobre cada uno de los ítems que engloban a la dimensión de recompensa contingente dentro de la encuesta de Liderazgo Organizacional.

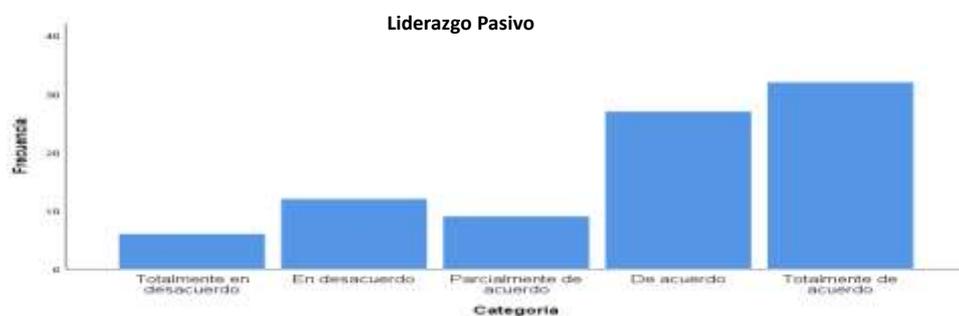
**Figura 7***Distribución de opinión en gestión activa de excepciones*

## Liderazgo Organizacional – Liderazgo pasivo.

**Tabla 9***Liderazgo pasivo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0
	En desacuerdo	12	14,0
	Parcialmente de acuerdo	9	10,5
	De acuerdo	27	31,4
	Totalmente de acuerdo	32	37,2
Total		86	100,0

En base a la Tabla 9 se observar que en la dimensión de liderazgo pasivo (Laissez Faire) un 68.6% de la población está de acuerdo con que el líder no se involucra hasta que los problemas son serios, espera a que las cosas vayan mal antes de actuar, cuando los colaboradores lo necesitan no hace nada para ayudarlos, así también, espera a que los problemas y conflictos se resuelvan solos para no tener que actuar y evita tomar decisiones para así no implicarse en cualquier cuestión importante. Hay un 21.0% de la población que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con cada uno de los apartados anteriores y el 10.5% restante tiene una opinión neutra (parcialmente de acuerdo) sobre cada uno de los ítems que engloban a la dimensión de recompensa contingente dentro de la encuesta de Liderazgo organizacional.

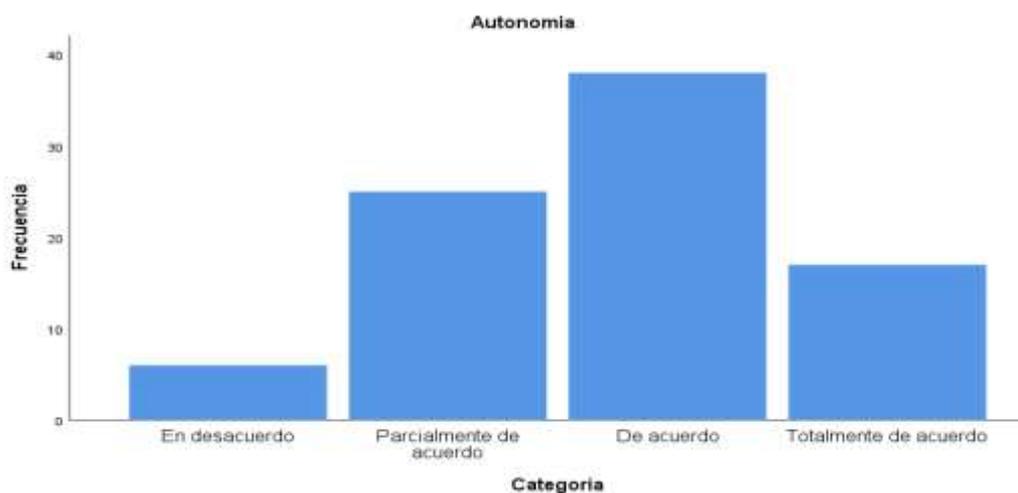
**Figura 8***Distribución de opinión en liderazgo pasivo*

## Clima Organizacional – Autonomía.

**Tabla 10***Autonomía*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	6	7,0
	Parcialmente de acuerdo	25	29,1
	De acuerdo	38	44,2
	Totalmente de acuerdo	17	19,8
Total		86	100,0

En base a la Tabla 10 se puede observar que en la dimensión de autonomía un 64% de la población refiere que toman la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeñan su trabajo, deciden el modo en que ejecutan su trabajo, proponen sus propias actividades de trabajo, determinan los estándares de ejecución de su trabajo y organiza su trabajo como mejor le parece. Hay un 7.0% de la población que están en desacuerdo con cada uno de los apartados anteriores y el 44.2% restante, tiene una opinión neutra (parcialmente de acuerdo) sobre cada uno de los ítems que engloban a la dimensión de autonomía dentro de la encuesta de clima organizacional.

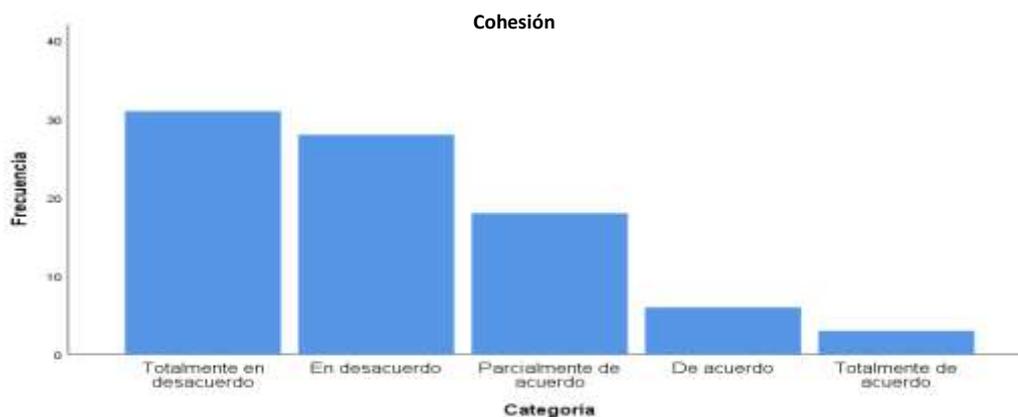
**Figura 9***Distribución de opinión en autonomía*

## Clima Organizacional – Cohesión.

**Tabla 11***Cohesión*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	31	36,0
	En desacuerdo	28	32,6
	Parcialmente de acuerdo	18	20,9
	De acuerdo	6	7,0
	Totalmente de acuerdo	3	3,5
Total		86	100,0

En base a la Tabla 11 se puede observar que en la dimensión de cohesión un 10.5% de la población refiere que las personas que trabajan en la empresa se ayudan los unos a los otros, las personas que trabajan en la empresa se llevan bien entre sí, las personas que trabajan en la empresa tienen un interés personal el uno por el otro, existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en la empresa y sienten que tienen muchas cosas en común con la gente que trabaja en su unidad . Hay un 68.6% de la población que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con cada uno de los apartados anteriores y el 20.9% restante tiene una opinión neutra (parcialmente de acuerdo) sobre cada uno de los ítems que engloban a la dimensión de cohesión dentro de la encuesta de clima organizacional.

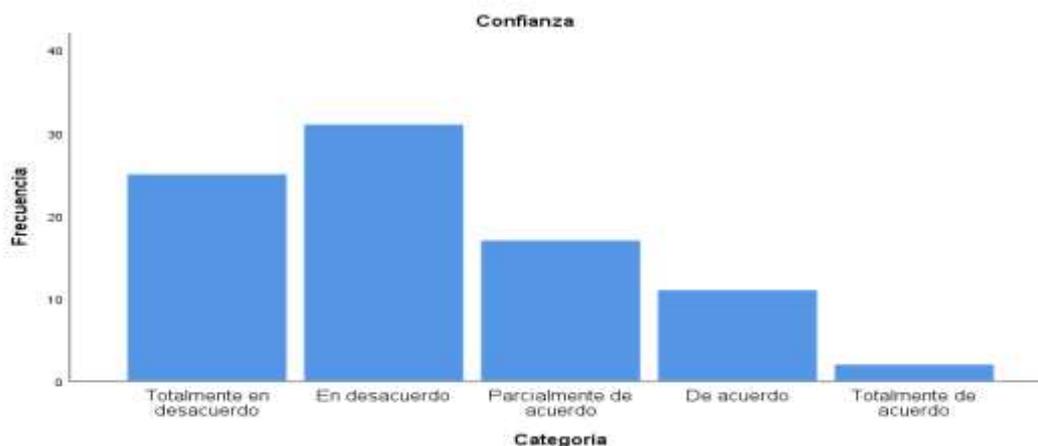
**Figura 10***Distribución de opinión en cohesión*

## Clima Organizacional – Confianza.

**Tabla 12***Confianza*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	25	29,1
	En desacuerdo	31	36,0
	Parcialmente de acuerdo	17	19,8
	De acuerdo	11	12,8
	Totalmente de acuerdo	2	2,3
Total		86	100,0

En base a la Tabla 12 se puede observar que en la dimensión de confianza un 15.1% de la población refiere que se puede confiar en que el jefe no divulgue las cosas que le cuentan en forma confidencial, su jefe es una persona de principios definidos, su jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente, su jefe cumple con los compromisos que adquiere con cada trabajador y no es probable que el jefe le dé un mal consejo. Hay un 65.1% de la población que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con cada uno de los apartados anteriores y el 19.8% restante tiene una opinión neutra (parcialmente de acuerdo) sobre cada uno de los ítems que engloban a la dimensión de confianza dentro de la encuesta de clima organizacional.

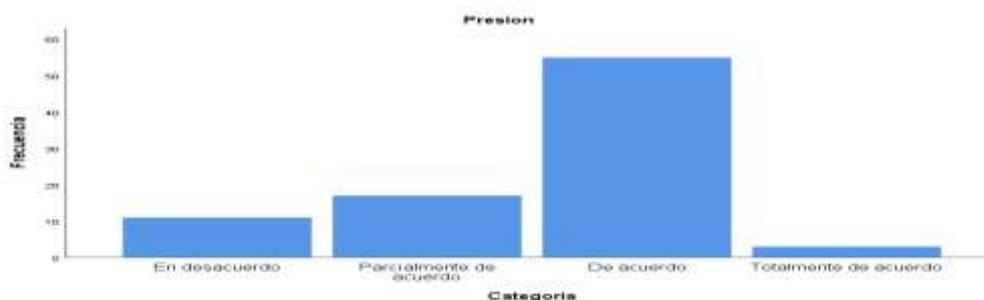
**Figura 11***Distribución de opinión en confianza*

## Clima Organizacional – Presión.

**Tabla 13***Presión*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	11	12,8
	Parcialmente de acuerdo	17	19,8
	De acuerdo	55	64,0
	Totalmente de acuerdo	3	3,5
Total		86	100,0

En base a la Tabla 13 se puede observar que en la dimensión de presión un 67.5% de la población refiere que tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, su institución es un lugar relajado para trabajar, en casa a veces temen oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo, se sienten como si nunca tuviesen un día libre y muchos de los trabajadores de su empresa en su nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo. Hay un 12.8% de la población que están en desacuerdo con cada uno de los apartados anteriores y el 19.8% restante tiene una opinión neutra (parcialmente de acuerdo) sobre cada uno de los ítems que engloban a la dimensión de presión dentro de la encuesta de clima organizacional.

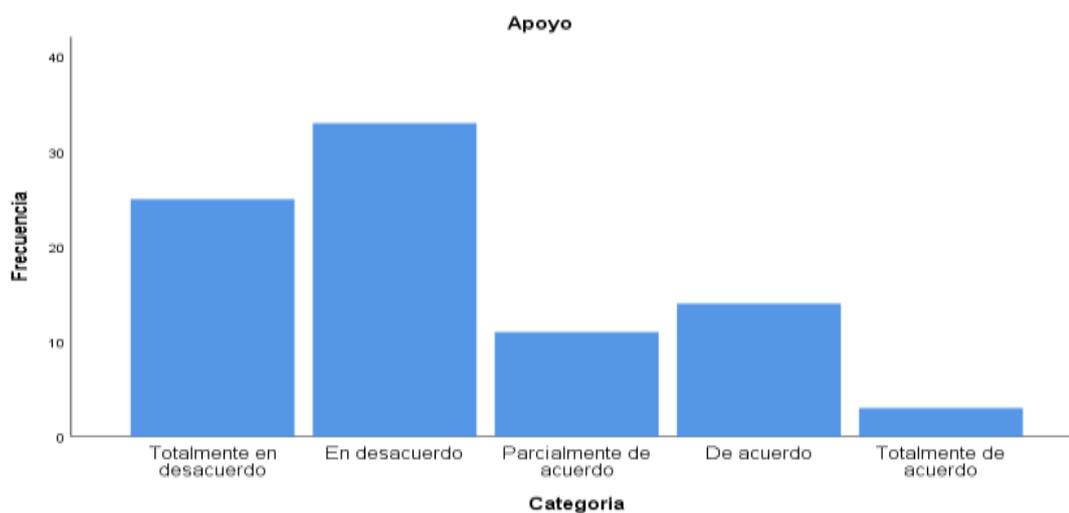
**Figura 12***Distribución de opinión en presión*

## Clima Organizacional – Apoyo.

**Tabla 14***Apoyo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	25	29,1
	En desacuerdo	33	38,4
	Parcialmente de acuerdo	11	12,8
	De acuerdo	14	16,3
	Totalmente de acuerdo	3	3,5
	Total	86	100,0

En base a la Tabla 14 se puede observar que en la dimensión de apoyo un 19.8% de la población refiere que pueden contar con la ayuda de su jefe cuando lo necesitan, a su jefe le interesa su desarrollo profesional y sienten su respaldo al cien por ciento. Hay un 67.5% de la población que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con cada uno de los apartados anteriores y el 12.8% restante tiene una opinión neutra (parcialmente de acuerdo) sobre cada uno de los ítems que engloban a la dimensión de apoyo dentro de la encuesta de clima organizacional.

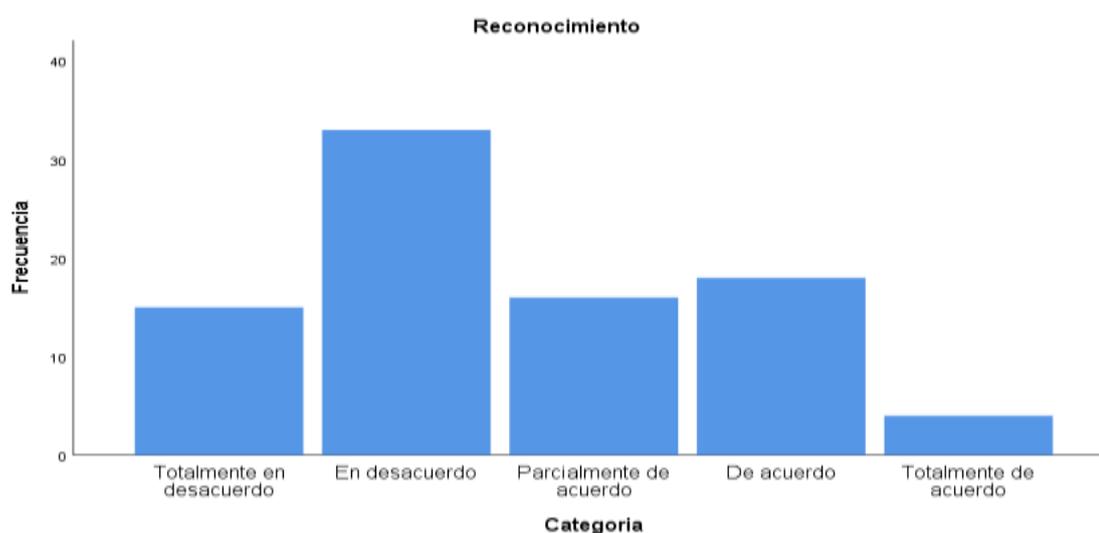
**Figura 13***Distribución de opinión en apoyo*

## Clima Organizacional – Reconocimiento.

**Tabla 15***Reconocimiento*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	17,4
	En desacuerdo	33	38,4
	Parcialmente de acuerdo	16	18,6
	De acuerdo	18	20,9
	Totalmente de acuerdo	4	4,7
Total		86	100,0

En base a la Tabla 15 se puede observar que en la dimensión de reconocimiento un 25.6% de la población refiere que pueden contar con una felicitación cuando realizan bien su trabajo, la única vez que se habla sobre su rendimiento es cuando han cometido un error, su jefe conoce sus puntos fuertes y se los hace notar. Hay un 55.8% de la población que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con cada uno de los apartados anteriores y el 18.6% restante tiene una opinión neutra (parcialmente de acuerdo) sobre cada uno de los ítems que engloban a la dimensión de reconocimiento dentro de la encuesta de clima orga.

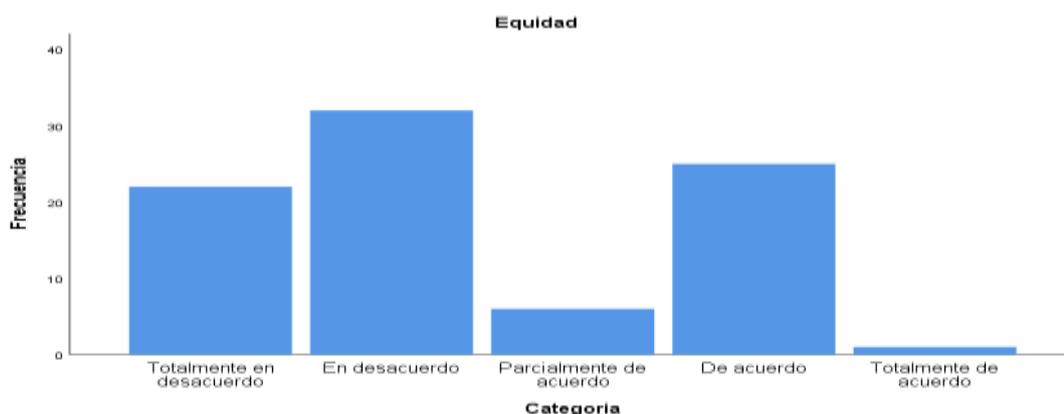
**Figura 14***Distribución de opinión en reconocimiento*

## Clima Organizacional – Equidad.

**Tabla 16***Equidad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	22	25,6
	En desacuerdo	32	37,2
	Parcialmente de acuerdo	6	7,0
	De acuerdo	25	29,1
	Totalmente de acuerdo	1	1,2
Total		86	100,0

En base a la Tabla 16 se puede observar que en la dimensión de equidad un 30.3% de la población refiere que pueden contar con un trato justo por parte de su jefe, los objetivos que fija su jefe para su trabajo son razonables, es poco probable que su jefe le halague sin motivos, su jefe no tiene favoritos y si su jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece. Hay un 62.8% de la población que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con cada uno de los apartados anteriores y el 7.0% restante tiene una opinión neutra (parcialmente de acuerdo) sobre cada uno de los ítems que engloban a la dimensión de equidad dentro de la encuesta de clima organizacional.

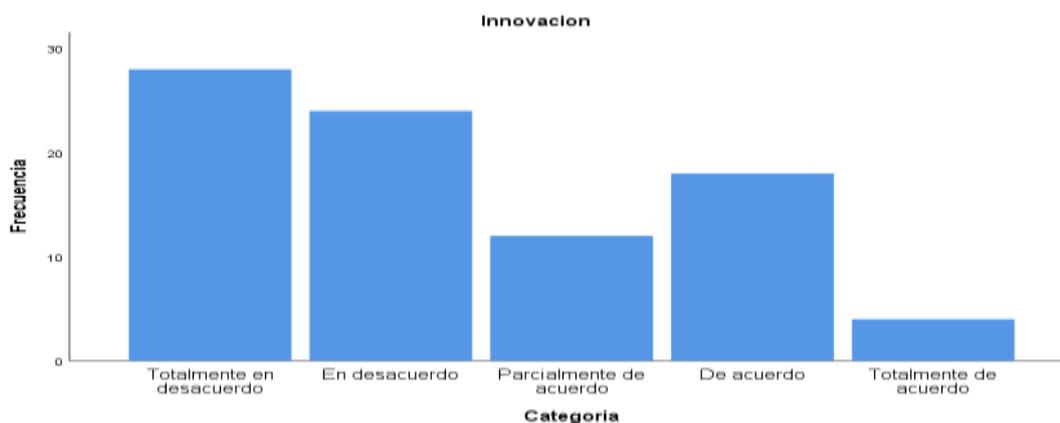
**Figura 15***Distribución de opinión en equidad*

## Clima Organizacional – Innovación.

**Tabla 17***Innovación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	28	32,6
	En desacuerdo	24	27,9
	Parcialmente de acuerdo	12	14,0
	De acuerdo	18	20,9
	Totalmente de acuerdo	4	4,7
Total		86	100,0

En base a la Tabla 17 se puede observar que en la dimensión de innovación un 25.6% de la población refiere que su jefe anima a desarrollar las ideas de los trabajadores, a su jefe le agrada que el trabajador intente hacer su trabajo de distintas formas, su jefe los anima a mejorar las formas de hacer sus cosas, su jefe le anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas y su jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas. Hay un 58.5% de la población que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con cada uno de los apartados anteriores y el 14.0% restante tiene una opinión neutra (parcialmente de acuerdo) sobre cada uno de los ítems que engloban a la dimensión de innovación dentro de la encuesta de clima organizacional.

**Figura 16***Distribución de opinión en innovación*

Con los resultados obtenidos en el análisis descriptivo de cada variable, se logró obtener una percepción de la opinión de los trabajadores en relación con el estilo de liderazgo y el clima organizacional dentro de la unidad, sin embargo, es importante analizar si estos dos apartados están relacionados uno del otro y de esta manera se podría deducir que el clima organizacional está influenciado por el estilo de liderazgo específicamente el *laissez faire*.

Para ello se procede con el análisis correlacional de las variables que contrasta:

$$H_0: r = 0, \text{ No existe relación de variables}$$

$$H_1: r \neq 0, \text{ Las variables están relacionadas}$$

Para lo cual se procede a calcular el valor del estadístico  $r$  que radica principalmente en:

$$r = \frac{\sum(X - \bar{x}) \sum(Y - \bar{y})}{\sqrt{[\sum(X - \bar{x})^2][\sum(Y - \bar{y})^2]}}$$

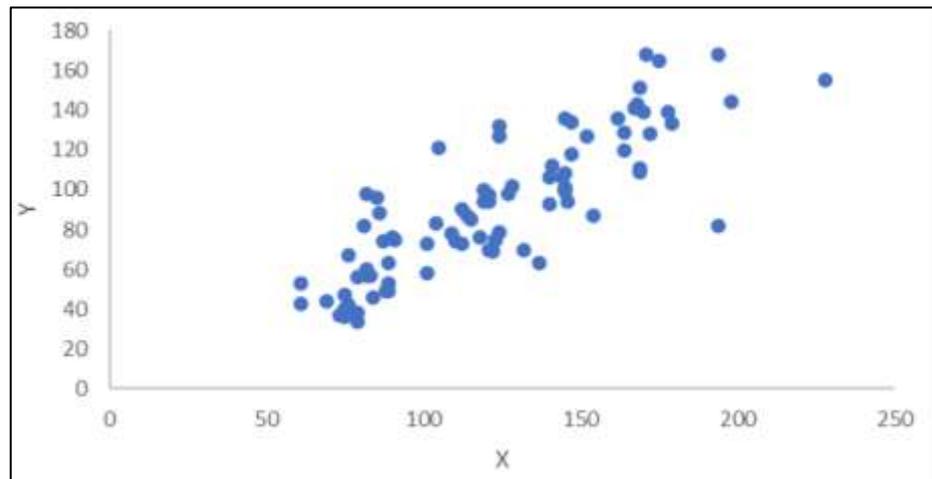
$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{86(1055248) - (7844)(10541)}{\sqrt{[86(817926) - (7844)^2][86(1412503) - (10541)^2]}}$$

$$r = 0.8442$$

Con un  $r = 0.8442$  se podría decir que hay una asociación lineal positiva relativamente fuerte entre X (liderazgo) y Y (clima organizacional). Este dicho se comprueba gráficamente con el diagrama de dispersión de las dos variables, observando que a medida que la una crece la otra igual.

**Figura 17**  
Gráfico de dispersión



Con lo que se continua a efectuar la prueba de significancia de la correlación, siguiendo ordenadamente los pasos:

**Definir hipótesis de prueba**

$H_0$ : No existe relación lineal entre X y Y

$H_1$ : Existe relación lineal entre X y Y

**Establecer un nivel de significancia**

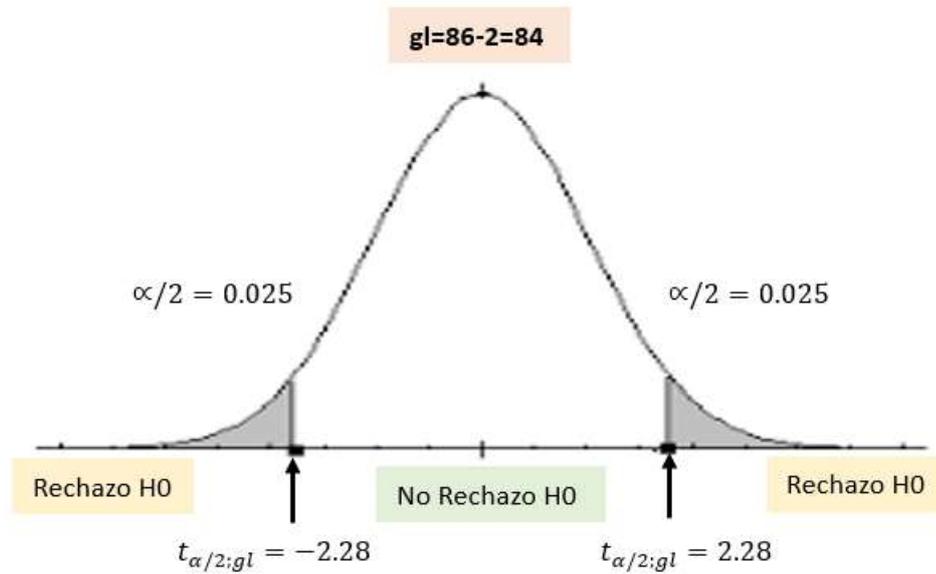
$$\alpha = 0.05$$

**Calcular estadístico de prueba**

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} = \frac{0.8442}{\sqrt{\frac{1-(0.8442)^2}{86-2}}} = 14.4346$$

**Figura 18**

*Prueba de significancia para la correlación*



$$t_c > t_{\alpha/2}; \text{Rechazo } H_0$$

$$t_c = 14.43 > t_{\alpha/2} = 2.28; \text{Rechazo } H_0$$

Con un 95% de confianza se puede concluir que hay suficiente evidencia para afirmar que existe relación lineal significativa entre las dos variables X (Liderazgo), y Y (Clima organizacional).

## **CAPITULO 4**

### **Propuesta**

Partiendo de los resultados obtenidos en el proceso de aplicación de encuestas de medición de las variables, se considera necesario implementar estrategias que permitan a la Clínica Médica y Odontológica, sucursal Guaranda desarrollar un estilo de liderazgo transformacional con el que puedan gestionar los proyectos eficientemente, direccionando el enfoque de las estrategias no solo hacia el cumplimiento de metas sino también al desarrollo profesional de sus colaboradores que resultará en un impacto positivo para el clima organizacional.

#### **Alcance de la Propuesta**

Mediante la estimulación e inspiración organizacional, se pretende establecer una relación de cercanía con los empleados, al reconocer sus necesidades con el propósito de maximizar su potencial y alcanzar las metas planificadas. Para la planificación de metas, se utilizará como instrumento las cuatro dimensiones que componen este estilo de liderazgo: influencia idealizada, estimulación intelectual, motivación inspiracional y la consideración individualizada.

#### **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico que permita desarrollar un Liderazgo Transformacional con el que los líderes puedan influenciar, motivar y alinear a los miembros de su equipo de trabajo con la visión y ética de la Clínica Médica y Odontológica, mediante el involucramiento activo en los procesos de innovación y desarrollo organizacional.

### **Objetivos Específicos**

- Formar líderes influyentes que se conviertan en referentes éticos que transmitan la visión institucional y fortalezcan el sentido de permanencia y flexibilidad laboral.
- Incentivar la participación de los colaboradores mediante el aporte de nuevas ideas a fin de que desarrollen sus habilidades intelectuales mediante la generación de soluciones creativas ante las situaciones de conflicto organizacional.
- Impulsar la consecución de objetivos en un clima organizacional basado en la motivación por medio de estímulos y reconocimientos.
- Fomentar el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento a través de la estimulación intelectual para crear nuevos enfoques en función de la cultura organizacional.

### **Desarrollo de la Propuesta.**

El desarrollo de la propuesta se confecciona en base al análisis de resultados de los instrumentos aplicados a los 86 trabajadores de la Clínica Médica y Odontológica, sucursal Guaranda.

Se enfatiza en mejorar el clima organizacional, aplicando estrategias que permitan obtener un mejor Liderazgo en la Clínica Médica Odontológica, orientados a incrementar la productividad, eficiencia y calidad del desempeño de cada trabajador.



**Tabla 19**  
*Objetivo específico 2*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Estado actual</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Meta</b>	<b>Capacitación</b>
Incentivar la participación de los colaboradores mediante el aporte de nuevas ideas a fin de que desarrollen sus habilidades intelectuales mediante la generación de soluciones creativas ante las situaciones de conflicto organizacional.	Estimulación intelectual	Escasa estimulación del pensamiento crítico y orientación para resolución de problemas	Crear equipos de trabajo por departamento o subgrupos por actividades simultaneas (trabajo colaborativo), para analizar información y situaciones complejas, de alta demanda o conflictivas para construir con optimismo alternativas y acciones de mejora continua que les permitan automatizar los procesos de ejecución, mediante la supervisión del líder que hará el papel de mentor y transmisor de conocimientos.	Incentivar la participación en equipos de trabajo para estimular el pensamiento creativo para la adopción e implementación de nuevos conocimientos que permitan crear manuales de procedimientos departamentales para acciones presentes y futuras.	MS Project o programas de procesos. Curso de redacción de documentos ejecutivos

**Presupuesto:**

Cumpliendo con el objetivo específico 2, se requiere realizar tres capacitaciones

- Gestión de Proyectos 1 con MS Project Costo \$ 175.00 por participante

**Tabla 20**  
*Objetivo específico 3*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Estado actual</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Meta</b>	<b>Capacitación</b>
Impulsar la consecución de objetivos en un clima organizacional basado en la motivación por medio de estímulos y reconocimientos.	Motivación inspiracional	Comunicación motivadora deficiente para la persuasión de la conducta de los colaboradores.	Crear espacios de recreación grupal, en donde el líder pueda entablar una conexión de confianza con su equipo de trabajo para transmitir de manera espontánea la visión de la empresa y el sentido de responsabilidad para el cumplimiento de metas, evitando amenazas e imposiciones.	Incentivar la comunicación asertiva, eliminando las exigencias e imponencias para estimular el cumplimiento en los colaboradores.	Capacitación de comunicación asertiva e inteligencia motivacional para todo el personal
		Ausencia de plan de incentivos y reconocimientos por alcance de metas.	Crear un programa de incentivos de recompensas monetarias y reconocimiento por alcance de metas en forma de variables trimestrales. Considerar una actividad de integración para toda la clínica y un viaje adicional destinado para el departamento que muestre un alto nivel de alcance en el cumplimiento de metas.	Incrementar la consecución de logros mediante incentivos y reconocimientos.	Capacitación en salario emocional y compensaciones

**Presupuesto:**

Cumpliendo con el objetivo específico 3, se requiere realizar tres capacitaciones

- Desarrollo de Soft Skills: Productividad y Eficiencia Costo \$ 75.00 por participante
- Taller de motivación Empresarial Costo \$ 90.00 por participante

**Tabla 21**  
*Objetivo específico 4*

<b>Objetivo específico</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Estado actual</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Meta</b>	<b>Capacitación</b>
Fomentar el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento a través de la estimulación intelectual para crear nuevos enfoques en función de la cultura organizacional.	Consideración individualizada	Falta de planes de carrera y desarrollo profesional	<p>Crear oportunidades de crecimiento mediante la asignación de proyectos individuales que los desafíen como profesionales y los reten en adquirir nuevos conocimientos que les permitan desarrollar sus habilidades profesionales.</p> <p>Elaborar un plan de desarrollo profesional en donde se establezcan los parámetros de evaluación de desempeño y el alcance de los proyectos a desarrollar.</p>	<p>Fomentar la participación en programas de crecimiento personal y desarrollo profesional.</p> <p>Formar colaboradores de alto potencial mediante el fomento de la adquisición de nuevos conocimientos y la asunción de nuevos roles.</p>	<p>Adquirir software de evaluación de desempeño y medición de altos potenciales</p>
			<p>Implementar un programa de méritos que motive la creación de proyectos innovadores o planes de mejora de algún proceso de su área, en el que podrán participar todos los colaboradores, pero se destinará un premio educativo para cada categoría de participación</p>	<p>Fomentar la formación académica mediante la participación en proyectos de innovación y mejora continua para dar continuidad del rango de estudio de los colaboradores</p>	<p>Becas de 100 y 50% de colegiatura para estudios de pre y postgrado (2 becas anuales)</p>

**Presupuesto:**

Cumpliendo con el objetivo específico 2, se requiere realizar tres capacitaciones

- Adquisición de software de evaluaciones psicométricas                      Costo \$ 1,500.00 adquisición + \$150 membresía anual
- Programa de Formación Académica    Costo \$ 11,962.00

El programa de Formación Académica se desarrollará por etapas y se registrá por el siguiente cronograma, de acuerdo con los descrito en la Tabla 22:

**Tabla 22***Cronograma Becas*

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHAS</b>
DIFUSIÓN	Desde el 01 de noviembre hasta el 15 de diciembre de 2023
POSTULACIÓN	Desde el 01 de diciembre hasta el 30 de diciembre de 2023
REVISIÓN DE REQUISITOS	Desde el 03 de enero hasta el 15 de enero de 2024
EVALUACIONES	Desde el 16 de enero hasta el 30 de enero de 2024
SELECCIÓN	Desde el 01 de febrero hasta el 10 de febrero de 2023
NOTIFICACIÓN	Desde el 11 de febrero hasta el 20 de febrero de 2023

La Tabla 23 a continuación, describe los criterios para la asignación de becas

**Tabla 23***Porcentaje becas*

<b>Reconocimiento</b>	<b>Porcentaje de Beca</b>
Primer a tercer puesto	100%
Segundo y tercer puesto	50%



## Conclusiones

Considerando los aportes de Northouse (2019), acerca del liderazgo como un proceso dinámico de dos vías que tiene su origen en la interacción de un líder con sus seguidores, y es en esta instancia que logra influenciar sobre un grupo de individuos para desarrollar acciones que permitan alcanzar beneficios profesionales y organizacionales, se pudo detectar que dicha influencia repercute en como los colaboradores perciben el espíritu de trabajo en equipo y el sentido de poder brindado por su superior.

De acuerdo a los indicado por Montañez et al. (2022), referente al Liderazgo Laissez Faire o Pasivo y su estilo de concesión de poder otorgado a los subordinados estimulando un alto grado de independencia para realizar sus labores, sin proponer un proceso para realizar las tareas debido a la inexistencia de supervisión, éste estudio permitió determinar que los colaboradores de la Clínica Médica y Odontológica si disfrutaban de poseer autonomía para realizar sus tareas y decidir el modo en el que ejecutan sus tareas; sin embargo, muestran un descontento con la falta de respaldo e interés en su desarrollo profesional por parte del líder.

Por su parte Rambay et al. (2017) definieron al clima organizacional como la percepción que surge de la interacción de los colaboradores en las organizaciones, y que se ve influenciada por las emociones, conocimientos y experiencia laboral que percibe un colaborador de acuerdo con los valores, principios y políticas que ofrecen las organizaciones, por lo que se concluye que en la Clínica Médica y Odontológica, se percibe un clima de presión por el exceso de tareas asignadas y el limitado tiempo para ejecutarlas.

En cuanto a la teoría del comportamiento propuesto por García y Valle (2020), quienes hacen referencia a que el comportamiento de los individuos se ve influenciado por el entorno donde desarrollan sus actividades y su desarrollo depende de factores tanto interno (biológicos y

genéticos), como externos (en el clima en el que se desarrolla), se determina que los colaboradores están experimentando una falta de espíritu de trabajo en equipo, puesto que existen resistencia y falta de interés en la colaboración entre pares.

Acogiendo estudios anteriores, como el realizado por Oliva y Molina (2016), quienes encontraron una relación entre el estilo de liderazgo implementado en las instituciones de salud de Chillán, sobre el clima y la satisfacción laboral de los colaboradores y quienes recomiendan aplicar estrategias de motivación y recompensa para balancear ambas variables, en nuestro estudio se identificó que los colaboradores no cuentan con estímulos de felicitación y reconocimientos por su rendimiento laboral que conforten el clima organizacional en donde se desenvuelven.

Se concluye que haber implementado una metodología deductiva, fue de gran soporte para encontrar los hallazgos en esta presente investigación, ya que este tipo de metodología permite transitar desde lo más general de principios y leyes, hasta los hechos más concretos, lo que permite levantar propuesta de posibles soluciones para alcanzar los objetivos planteados.

Esta investigación permitió obtener una opinión de los trabajadores en relación con el estilo de liderazgo que predomina en la Clínica Médica y Odontológica y el clima organizacional que perciben los colaboradores, con lo que se concluye que existen suficientes evidencias para concluir que existe una relación lineal significativa entre las dos variables.

También se pudo identificar que en cuanto al estilo de Liderazgo Laissez Faire que predominaba en la Clínica Médica y Odontológica, los colaboradores referían que el desarrollo de ideas y levantamiento de procedimientos innovadores para enfrentar dificultades que se presenten en el desarrollo de sus labores, no provenían de parte de sus jefes inmediatos. Si bien

la independencia laboral les daba libertad de gestión, el acompañamiento de sus líderes mejoraría el clima en el que se desarrollan sabiendo que su labor persigue la consecución de objetivos grupales. Así también, los colaboradores consideran que la interacción entre líderes y colaboradores, no se basa en la confianza y equidad de trato, no perciben un trato justo sin favoritismo que se vea reflejado tanto en la fijación de los objetivos individuales como en la permanencia dentro de la organización.

Otro aspecto relevante de esta investigación permite concluir que en el estilo de Liderazgo Laissez Faire o pasivo, la actuación del líder no muestra un protagonismo participativo sobre todo a la hora de involucrarse en problemas serios, debido a que su involucramiento no se da como un contingente, sino que muestra su aparición cuando estos se tornan difíciles o en su defecto prefiere no implicarse si es posible, esperando que sean resueltos por sus colaboradores.

## Recomendaciones

Se recomienda realizar investigaciones futuras que permitan estudiar otras variables que se puedan ver implicadas o que influyan sobre las variables del estudio actual, manteniendo el enfoque de importancia sobre el comportamiento organizacional de los colaboradores de todos los niveles jerárquicos que permitan evaluar e implementar mentorías de integración y trabajo colaborativo.

Se recomienda investigar estudios de otros contextos económicos diferentes a la salud que permitan verificar si los resultados obtenidos mantienen concordancias con los de la presente investigación, o existen enfoques de variación dentro de la confluencia de las mismas variables en diferentes sectores industriales.

Se recomienda aplicar un entorno de entrevistas departamentales e individuales que permitan ahondar con mayor profundidad en la opinión particular de cada uno de los colaboradores, suponiendo en esa ocasión la aplicación de una metodología cualitativa que permita comparar si analizar con un método distinto influye en los resultados o los mantiene fijos.

Se amerita necesario socializar con la gerencia y las jefaturas inmediatas de los colaboradores encuestados, los resultados obtenidos en esta investigación, con la finalidad de presentarles la propuesta que contiene los planes de acción sugeridos e involucrarlos con su participación activa en la aplicación inmediata que permitirá ir obteniendo cambios paulatinos.

Se amerita necesario difundir en los colaboradores subordinados la visión y misión de la empresa y los nuevos programas de capacitación y desarrollo profesional que se implementarán en la organización, haciendo énfasis en el objetivo y alcance del mismo, y cómo éste permitirá

experimentar cambios en la relación con las jefaturas y los desafíos profesionales a los que se enfrentarán para la consecución del crecimiento organizacional e individual.

Involucrar a los colaboradores en la búsqueda de nuevas alternativas de soluciones creativas y ejes de mejora continua que estimule en ellos la participación activa en los procesos de transformación organizacional, mediante programas de capacitación y entrenamiento en habilidades de liderazgo, comunicación y resolución de conflictos.

Orientar a los líderes en la importancia de convertirse en agentes motivacionales e inspiracionales para sus colaboradores, ganándose la confianza y respeto de sus colaboradores a través de su ejemplo de dedicación y sacrificio mostrado a su equipo de trabajo.

Otra importante recomendación es establecer mecanismos apropiados de retroalimentación y evaluación de desempeño para que los colaboradores reciban comentarios constructivos referente al trabajo realizado y tener una perspectiva más amplia de cambio y mejora.

Finalmente, se debe monitorear constantemente los niveles de motivación, estimulación e inspiración organizacional infundidos los líderes hacia sus subordinados, y como estos últimos perciben el entorno o clima organizacional donde confluyen, con la finalidad de hacer los ajustes necesarios en las estrategias de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos. Este constante monitoreo permitirá alcanzar un mayor compromiso y productividad de los colaboradores, lo que permitirá al Centro Médico y Odontológico, convertirse en una empresa competitiva y sustentable en el sector de la salud.

## REFERENCIAS

- Agudelo, R., Peña, P., Hoyos, C., & Jiménez, M. (2020). *Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales 2018 – 2019*. Archivos de Medicina (Manizales). <https://doi.org/10.30554/archmed.20.2.3473>
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). *De los gerentes de las pymes de Machala*. Revista Universidad y Sociedad, 9(1), 187-195. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000100027&lng=es&tlng=es..](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000100027&lng=es&tlng=es..)
- Ahmed, Z., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*. Journal of Resources Development and Management. [https://www.researchgate.net/publication/293885908\\_Leadership\\_Theories\\_and\\_Styles\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review)
- Alcázar, P. (2020). *Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional*. Revista de temas de coyuntura y perspectivas. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es..](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es..)
- Aldana, O., Hernández, M., Aguirre, D., & Hernández, S. (2009). *Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención*. Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social, 17(2), 91-96. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=24969>.
- Armenteros, A., Esperón, J., Pérez, Y., & Rodríguez, J. (2020). *Liderazgo & clima organizacional de un hospital pediátrico cubano*. Revista de Enfermagem da UFSM, 10, e79. <https://doi.org/10.5902/2179769247240>
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). *Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. Estudio de caso*. Anáhuac Journal, 10(2), 67-96. [https://www.researchgate.net/publication/260037766\\_Liderazgo\\_y\\_clima\\_organizacional\\_en\\_maquiladoras\\_textiles\\_de\\_exportacion\\_Estudio\\_de\\_caso](https://www.researchgate.net/publication/260037766_Liderazgo_y_clima_organizacional_en_maquiladoras_textiles_de_exportacion_Estudio_de_caso).
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: Diseño de un modelo teórico*. Estudios Gerenciales, 31(134), 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Bernasconi, A., & Rodríguez, E. (2018). *Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado*. Formación Universitaria, 11(3), 29-40. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062018000300029>
- Camacho, D., Guamán, M., Guamán, D., & Granizo, M. (2022). *Liderazgo y gestión docente durante la pandemia: Una visión desde la educación superior*. Revista Venezolana de Gerencia, 27(8), Article 8. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.11>
- Cárdenas, J. (2018). *Investigación cuantitativa*. Programa de Posgrado en Desarrollo Sostenible y Desigualdades Sociales en la Región Andina. <https://doi.org/10.17169/refubium-216>

- Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es).
- Chaudhry, A., & Javed, H. (2012). *Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation*. *International Journal of Business and social science*.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=d7b2d986581910b5e1ce44899353cb1a2cb656a9>.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>.
- Chilón, R., & Huapaya, G. (2016). *Clima organizacional y el alineamiento estratégico en los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima*. *Revista Muro de la Investigación*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.17162/rmi.v1i1.779>.
- Contreras, N., & Ramírez, M. (2020). *Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud*. *Cirugía y Cirujanos*, 88(4), 3306.  
<https://doi.org/10.24875/CIRU.19001413>.
- De La Cruz, L. (2022). *Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria*. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), Article 22. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.322>
- Elgegren, U. (2015). *Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud*. *Avances en Psicología*, 23(1), 87-102. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.174>
- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>.
- Espitia C., Cabrales H., & Morón R. (2017). *Clima organizacional en una institución prestadora de salud de Montería - Córdoba, 2015*. *Revista Avances en Salud*, 2(1), 2017.  
<https://doi.org/10.21897/25394622.1395>
- Fajardo, G., Almache, V., & Olaya, H. (2020). *Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica*. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 153-164.  
<https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>
- Fok Yew, O. (2015). *The Relationship between Transformational Leadership and Followers' Work Characteristics and Task Performance*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(6), Pages 366-377.  
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v5-i6/1685>
- García, C., & Valle, L. (2020). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador*. *Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 22-33.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7520686>.

- García, J., Cerdas, V., & Lewis, E. (2022). *Clima organizacional y estilos de liderazgo: Un estudio correlacional en centros educativos costarricenses*. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), Article 1. <https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>
- García, Y., Mendoza, I., & Ruíz, S. (2015). *Liderazgo y su relación con las variables de resultado en una empresa productora de envases de plástico*. *Rev. Admin. Finan*, 2-3. [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion\\_y\\_Finanzas/vol2num3/Administraci%C3%B3n&FinanzasVol2Num3Final\\_1.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol2num3/Administraci%C3%B3n&FinanzasVol2Num3Final_1.pdf).
- González, N. (2022). *Estilos de liderazgo y clima organizacional percibido por el personal de enfermería de un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca*. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 1(1). <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=106960>
- Guerra, L. (2018). *Análisis de las teorías de liderazgo: Hacia una propuesta metateórica*. *Analysis of the leadership theories: Towards a metatheoretical proposal*. 1, 56-75. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/prospectivasutc/article/view/115>.
- Guevara, G., Arguello, A., & Castro, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. *Recimundo*, 4(3), Article 3. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández G., Tirso J., Duana A., Danae, & Polo J., Sergio D. (2021). *Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano*. *Revista Cubana de Salud Pública*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662021000200010&lng=es&tlng=](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662021000200010&lng=es&tlng=).
- Ilijns, J., Skvarciany, V., & Gaile, E. (2015). *Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- Incio, F., & Capuñay, D. (2020). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas particulares*. *Revista científica epistemia*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.26495/re.v4i3.1422>
- Intriago, C., Celi, B., Alvarado, J., Zambrano, R., Bravo, G., & Acosta, A. (2023). *Liderazgo y su importancia en la gestión de instituciones de salud en tiempos de covid-19*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), Article 3. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6782](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6782)
- Jacas, I., López, I., & Fernández, I. (2017). *Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos*. *Correo Científico Médico*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1560-43812017000200009&lng=es&tlng=es..](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812017000200009&lng=es&tlng=es..)
- Jamil, M., & Saleem, K. (2021). *Laissez-Faire Leadership Style in Universities' Faculty while Adopting the Creating Style to Assess the Employee Performance*. *Journal of Managerial Sciences*, 15, 157-169. [https://www.researchgate.net/publication/360699646\\_Impact\\_of\\_leadership\\_styles\\_on\\_faculty\\_performance\\_Moderating\\_role\\_of\\_organizational\\_culture\\_in\\_higher\\_education](https://www.researchgate.net/publication/360699646_Impact_of_leadership_styles_on_faculty_performance_Moderating_role_of_organizational_culture_in_higher_education).

- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. Universidad de Cádiz. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>.
- Mamani, D., Rivera, D., & Flores, M. (2018). *Clima Organizacional y desempeño laboral docente en la Asociación Educativa Adventista de la Misión Peruana del Sur, 2018*. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.17162/riva.v5i1.1282>
- Mata, L. (2019, julio 30). *Diseños de investigaciones con enfoque cuantitativo de tipo no experimental*. Investigalia. <https://investigaliacr.com/investigacion/disenos-de-investigaciones-con-enfoque-cuantitativo-de-tipo-no-experimental/>
- Mendoza, M., & Ortiz, 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*. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>.
- Mera, M., Cruz, K., & Zambrano, E. (2020). *Conceptual analysis of the Leadership of the public works Directorate of the Decentralized Autonomous Government of the Jama*. *Revista Científica MQRinvestigar*. [https://www.researchgate.net/profile/kerly-cruz/publication/358303311\\_conceptual\\_analysis\\_of\\_the\\_leadership\\_of\\_the\\_public\\_works\\_directorate\\_of\\_the\\_decentralized\\_autonomous\\_government\\_of\\_the\\_jama\\_canton\\_analisis\\_conceptual\\_del\\_liderazgo\\_de\\_la\\_direccion\\_de\\_obras\\_publicas\\_/links/61fbe742007fb504473369fb/conceptual-analysis-of-the-leadership-of-the-public-works-directorate-of-the-decentralized-autonomous-government-of-the-jama-canton-analisis-conceptual-del-liderazgo-de-la-direccion-de-obras-publicas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/kerly-cruz/publication/358303311_conceptual_analysis_of_the_leadership_of_the_public_works_directorate_of_the_decentralized_autonomous_government_of_the_jama_canton_analisis_conceptual_del_liderazgo_de_la_direccion_de_obras_publicas_/links/61fbe742007fb504473369fb/conceptual-analysis-of-the-leadership-of-the-public-works-directorate-of-the-decentralized-autonomous-government-of-the-jama-canton-analisis-conceptual-del-liderazgo-de-la-direccion-de-obras-publicas.pdf).
- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R., & Ramos, P. (2022). *Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: Aproximaciones teóricas*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), Article 97. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Moreno, H., Leo., F., López, M., García, T., Cuevas, R., & Sánchez, D. (2021). *Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español*. Editum. <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>.
- Navarro, C. (2015). *Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa*. *Revista Educación*, 40(1), 53. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Norena, D., Céliz, J., & Guevara, R. (2021). *Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos*. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), Article 33. <https://doi.org/10.21830/19006586.732>
- Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications, Inc.
- Oliva, M., & Molina, S. (2016). *Estilos De Liderazgo Y Satisfacción Laboral En Trabajadores De Establecimientos De Atención Primaria En Salud De La Comuna De Chillán*. *Revista Academia & Negocios*. <https://papers.ssrn.com/abstract=2804644>

- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista de Psicología (Trujillo)*, 12, 347-362.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756343>
- Ortega, W.F, Cuascota, A., Pilataxi, J., & Gualotuña, A. (2018). *Liderazgo y productividad de pequeñas y medianas empresas en la provincia de Pichincha-Ecuador*. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 5(1 (Enero-Marzo )), 54-65.
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2014). *Liderazgo laissez faire*. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Pereira, A., & Solís, D. (2019). *Factores del clima organizacional: (Caso: Instituciones educativas de San Carlos)*. *Revista Científica*, 4(Ed. Esp.), 95-115.  
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.6.95-115>
- Perozo, B., & Paz, A. (2016). *Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador*. *Clío América*, 10(19), Article 19. <https://doi.org/10.21676/23897848.1656>
- Pinzón, O. (2014). *Liderazgo en los servicios de salud Leadership—Studocu*. *Ciencia y Salud*.  
<https://www.studocu.com/es-mx/document/escuela-nacional-de-medicina-y-homeopatia/busqueda-electronica-de-la-informacion/dialnet-liderazgo-en-los-servicios-de-salud-6635354/50812653>
- Prieto, B. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales*. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46), 56-82. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc18-46.umdi>
- Quezada, C., Illesca, M., & Cabezas, M. (2014). *Percepción del Liderazgo en las(os) enfermeras(os) de un hospital del sur de Chile*. *Ciencia y enfermería*, 20(2), 41-51.  
<https://doi.org/10.4067/S0717-95532014000200005>
- Rambay, M., San Miguel, E., & Duque, E. (2017). *Análisis Comparativo del Clima Organizacional en Dos Instituciones Particulares de Educación Superior en Ecuador*. *PODIUM*, 79-100. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/78>
- Ramírez, R., Ruiz, C., Gonzáles, J., Terán, N., Cáceres, J., & Palomino, G. (2021). *Clima organizacional en los gobiernos locales*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(1), Article 1. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.321](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.321)
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). *Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: The Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept*. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533-551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>
- Rodríguez, E. (2016). *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. 1. *Revista Educación en Valores*. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educación-en-valores/v1n25/art01.pdf>

- Rojero, R., Gómez, J., & Quintero, L. (2019). *El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes Mexicanas*. Estudios Gerenciales. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21261362003>
- Santa Eulalia, J., & Sampedro, B. (2012). *Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud*. Revista Médica Electrónica, 34(5), 606-619. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1684-18242012000500011&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2016). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR, 24, Article 24. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Soto, J., Ortega, A., Huapalla, B., Abarca, Y., Soto, J., Ortega, A., Huapalla, B., & Abarca, Y. (2022). *Clima organizacional y calidad de atención del profesional de la salud de un Centro de Salud de Huánuco*. Revista Cubana de Enfermería, 38(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0864-03192022000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-03192022000200008&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Vargas, G. (2022). *Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(1), Article 1. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1558](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558)
- Vega, A., Maguiña, J., Soto, A., Lama, J., & Correa, L. (2021). *Estudios Transversales*. Revista de la Facultad de Medicina Humana, 21(1), 164-170. <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i1.3069>
- Vergara, A., Ceular, N., Sánchez, J., Armas, Y., López, V., & Llanos, M. (2022). *Liderazgo y Clima Laboral para la Sostenibilidad Empresarial*. Universidad Ecotec <https://doi.org/10.21855/librosecotec.77>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Pearson.

## APÉNDICES

### Apéndice 1

#### *Autorización de autor de instrumento de Liderazgo*

#### RE: Solicitud de autorización-uso instrumento MLQ 5X



**De:** Héctor Moreno Casado <hmorenoc01@educarex.es>  
**Enviado:** sábado, 20 de mayo de 2023 5:57  
**Para:** Liria Mercedes De La Torre Aguilar <liria.delatorre@cu.ucsg.edu.ec>  
**Asunto:** Re: Solicitud de autorización-uso instrumento MLQ 5X

Hola,

Tiene nuestra total aprobación para utilizar el instrumento de medida solicitado en éste y cualquier otro trabajo de su línea de investigación. Confiamos en que pueda serles de gran utilidad y les deseamos toda la suerte del mundo en su labor profesional e investigadora. Un cordial saludo

El vie, 19 may 2023 a las 18:05, Liria Mercedes De La Torre Aguilar (<[liria.delatorre@cu.ucsg.edu.ec](mailto:liria.delatorre@cu.ucsg.edu.ec)>) escribió:

Estimado Héctor Moreno Casado, PhD.:

Reciba un cordial saludo de las suscritas Liria De La Torre Aguilar y Lisseth Balón Montoya. Somos estudiantes de la "Maestría en Gestión del Talento Humano" de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, situada en Guayaquil-Ecuador.

Actualmente estamos desarrollando nuestro proyecto de titulación bajo el tema "Influencia del liderazgo laissez faire sobre el clima organizacional de una clínica médica y odontológica", y, en nuestra búsqueda de un trabajo sobresaliente que contenga el instrumento de medición para desarrollar el capítulo correspondiente a la recopilación de datos, nos encontramos con el artículo de su autoría titulado "Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español", del que destacamos su amplio aporte para la comunidad académica por su contenido preciso y relevante en cuanto al abordamiento del liderazgo y sus diferentes estilos.

Dada nuestra necesidad actual, solicitamos nos conceda su autorización y, de considerarlo necesario, de los demás coautores o aportantes del estudio, para poder hacer uso del cuestionario como el instrumento validado de nuestra investigación para la medición de la variable de liderazgo.

Nos sentiremos muy honradas y agradecidas de poder citar su estudio en nuestro proyecto de investigación.

Sin más por el momento, quedamos atentas a sus comentarios.

Saludos cordiales

## Apéndice 2

*Autorización de autor de instrumento de Clima Organizacional*

### **CARTA DE CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL USO DE INSTRUMENTO**

Concepción, 8 de junio 2023

A las señoritas Liria De La Torre Aguilar y Lisseth Balón Montoya, estudiantes de la “Maestría en Gestión del Talento Humano” de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, **autorizo** el uso del instrumento de clima organizacional original de Koys y Decottis (1991) cuya adaptación y validación se presentó en el artículo “Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos” de mi autoría, para que realicen su investigación.

Espero que no olviden citarme en su artículo.

Atentamente

Dra. María Margarita Chiang Vega

Universidad del Bio-Bío

Concepción - Chile

### Apéndice 3

#### *Instrumento de Liderazgo*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Influencia Conductual</b>					
Nos habla de la importancia de tener valores morales (ser buena persona).					
Deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (ser comprometido).					
Tiene en cuenta las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.					
Resalta lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo.					
<b>Influencia Atribuida</b>					
Estoy orgulloso/a de que sea mi jefe.					
Va más allá de su propio interés en beneficio de sus colaboradores..					
Actúa de forma que se gana mi respeto.					
Demuestra un gran sentido del poder y de la confianza.					
<b>Motivación Inspiradora</b>					
Habla con entusiasmo acerca del futuro.					
Habla con entusiasmo acerca de los objetivos que deben conseguirse.					
Plantea una visión de futuro que nos motiva.					
Demuestra confianza a los colaboradores en que alcanzaremos los objetivos.					
<b>Estimulación Intelectual</b>					
Tiene en cuenta las críticas, valorándolas si son apropiadas.					
Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.					
Consigue que vea los problemas desde diferentes puntos de vista.					
Nos sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas.					
<b>Consideración Individualizada</b>					
Dedica su tiempo a atender de manera individualizada a sus colaboradores.					
Me trata más como una persona que como miembro de su grupo.					
Considera que cada colaborador tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.					
Me ayuda a desarrollar mi capacidad.					

Resalta lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo.					
<b>Influencia Atribuida</b>					
Estoy orgulloso/a de que sea mi jefe.					
Va más allá de su propio interés en beneficio de sus colaboradores..					
Actúa de forma que se gana mi respeto.					
<b>Gestión activa de excepciones</b>					
Centra su atención en los fallos y en el no cumplimiento de las normas.					
Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos.					
Nos recuerda todos los fallos.					
Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de realizar las tareas.					
<b>Liderazgo Pasivo</b>					
No hace algo hasta que los problemas son serios.					
Evita implicarse en cualquier cuestión importante.					
No hace nada cuando se le necesita.					
Espera a que las cosas vayan mal antes de actuar.					
Evita tomar decisiones.					
Espera a que los problemas y conflictos se resuelvan solos para no tener que actuar.					

## Apéndice 4

### *Instrumento de Clima Organizacional*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Autonomía</b>					
Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en					
Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
<b>Cohesión</b>					
Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.					
Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre si.					
Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.					
<b>Confianza</b>					
Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma					
Mi jefe es una persona de principios definidos					
Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
<b>Presión</b>					
Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
<b>Apoyo</b>					
Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
Mi jefe me respalda 100%					
<b>Reconocimiento</b>					
Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un					
Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					

<b>Equidad</b>					
Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.					
<b>Innovación</b>					
Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas					

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, Balón Montoya Lisseth Vanessa, con C.C: # 0913225918 y De La Torre Aguilar Liria Mercedes, con C.C: # 0925024234 autoras del trabajo de titulación: *Influencia del Liderazgo Laissez Faire o Pasivo sobre el Clima Organizacional de una Clínica Médica y Odontológica, sucursal Guaranda, del año 2023* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos 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.- Autorizamos 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, 15 de diciembre del 2023

f. 

Balón Montoya Lisseth Vanessa  
C.C: 0913225918

f. 

De La Torre Aguilar Liria Mercedes  
C.C: 0925024234



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Influencia del Liderazgo Laissez Faire o Pasivo sobre el Clima Organizacional de una Clínica Médica y Odontológica, sucursal Guaranda, del año 2023		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Balón Montoya Lisseth Vanessa De La Torre Aguilar Liria Mercedes		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Ing. Yanina Bajaña V., Ph.D. Ing. Freddy Camacho, Ph.D.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gestión del Talento Humano		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Gestión del Talento Humano		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15 de diciembre 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	90
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Liderazgo y Clima Organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Clima Organizacional, Estilos de Liderazgo, Liderazgo Laissez Faire, Liderazgo Pasivo, Liderazgo Transformacional, Talento Humano.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El presente proyecto de investigación tiene como objetivo identificar la influencia del Liderazgo Laissez Faire o Pasivo sobre el Clima Organizacional de una Clínica Médica y Odontológica, sucursal Guaranda, mediante la aplicación de encuestas de opinión a una muestra compuesta por 86 colaboradores. Para ello se utilizaron dos instrumentos; para medir el Clima Organizacional, se utilizó el instrumento de Medición de Koys y Decottis, adaptado por Chiang et al. (2008). Para medir el Liderazgo se aplicó el instrumento MLQ 5X elaborado por Bass y Avolio y adaptado por Moreno et al. (2021).</p> <p>La metodología de estudio es un análisis cuantitativo, con el que se determinó la situación de las variables implicadas y la influencia de una sobre la otra. Los resultados obtenidos evidenciaron la existencia de un mal clima organizacional, generando desmotivación, cansancio, falta de empatía desconfianza, y la falta de liderazgo por parte de las jefaturas incurriendo en una comunicación deficiente entre los administradores y trabajadores de la Clínica.</p> <p>Se desarrolló la propuesta de un plan de acción con objetivos específicos y recomendaciones de mejora continua y capacitaciones, con el fin de mejorar el Clima Organizacional mediante el desarrollo de un Liderazgo Transformacional con el que los líderes puedan influenciar, motivar y alinear a los miembros de su equipo de trabajo con la visión y ética de la Clínica Médica y Odontológica.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0985275739 / 0993012794	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:lisseth.balon@cu.ucsg.edu.ec">lisseth.balon@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:liria.delatorre@cu.ucsg.edu.ec">liria.delatorre@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bustos Goya, Zoila Rosa		
	<b>Teléfono:</b> +593-992410481		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec">zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec</a>		

**SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

**Nº. DE REGISTRO** (en base a datos):

**Nº. DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL** (tesis en la web):