

# **ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA ESCUELA TÉCNICA DE AVIACIÓN CIVIL (ETAC)**

## **LEADERSHIP STYLES AND THEIR INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF ETAC STAFF (ETAC)**

Jorge Wilfrido Herrán Peñafiel<sup>1</sup>  
Geovanny Javier Carrera Viver<sup>2</sup>

Recibido: 2017-06-02 / Revisado: 2017-08-15 / Aceptado: 2017-10-15 / Publicado: 2018-01-01

**Forma sugerida de citar:** Herrán-Peñafiel, J. W. y Carrera-Viver, G. J. (2018). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional del personal de la Escuela Técnica de Aviación Civil (ETAC). *Retos de la Ciencia*, 2(3), pp. 91-97.

### **RESUMEN**

Este artículo aborda sobre Liderazgo y Clima Organizacional. El objetivo de este estudio fue identificar los estilos de dirección de los líderes de la Escuela Técnica de Aviación Civil y determinar su influencia en los factores de comunicación, relaciones humanas, cooperación y responsabilidad, se evaluó a 47 funcionarios de la institución, identificando primero los tipos de liderazgo mediante el test, Grid gerencial, y posteriormente el diagnóstico del clima organizacional, determinando que los jefes de área, se ubican en el cuadrante 5,5 con una tendencia al 9.1 y al 9.9, por lo cual diremos que en su mayoría, buscan un equilibrio entre las necesidades de las personas con la producción y su satisfacción integral. Mientras que en el Clima Organizacional el factor comunicación posee un puntaje de 21.3%, cooperación 23.2%, relaciones humanas 26.5% y responsabilidad con 29%, concluyendo, que existe equilibrio entre el liderazgo y el clima organizacional y que los estilos de liderazgo bien enfocados, de corte democrático, consensuados, orientado al talento humano sin descuidar la calidad y el logro de objetivos, si influye positivamente en el clima organizacional de una Institución.

**Palabras clave:** liderazgo, clima organizacional, grid gerencial.

### **ABSTRACT**

<sup>1</sup> Psicólogo Industrial; Máster en Talento Humano; Profesor en la Facultad de Psicología de la Universidad Central del Ecuador. Ecuador. E-mail: [cocoherranjo@hotmail.com](mailto:cocoherranjo@hotmail.com)

<sup>2</sup> Psicólogo Educativo; Máster en Administración Educativa y Docencia Universitaria; Profesor en la Facultad de Psicología de la Universidad Central del Ecuador. Ecuador. E-mail: [geovannicarrera@hotmail.es](mailto:geovannicarrera@hotmail.es)

This article is about talent management, specifically Leadership and Organizational Climate. The key objective of the study was to identify the leadership styles of management leaders at the Civil Aviation Technical School, based on Robert Blake's and Jame Mouton's theory and to determine how these factors influence communication, human relations, cooperation and responsibility. We evaluated 47 officials at all administrative levels, first by identifying leadership types through the Managerial Grid Test and then diagnosed the organizational climate using a survey focused on the factors described above; reaching the conclusion that the area managers are located in the 5.5 quadrant tending towards 9.1 and 9.9. Therefore, we can say that the majority seek a balance between people's needs and production. Within the organizational climate, the communication factor has a score of 21.3%, the cooperation factor 23.2%, the human relations factor 26.5% and the liability factor 29%. This indicates that organizational equilibrium ranks between good and very good, concluding that Leadership Styles do indeed influence the Organizational Climate.

**Keywords:** leadership, organizational climate, managerial grid

## INTRODUCCION

El presente estudio se orienta hacia dos ámbitos importantes de la Administración del Talento Humano, el primero que corresponde al liderazgo como factor crucial para el desarrollo y crecimiento organizacional que influye directamente en las personas y que se la define como “la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales” (Koontz y Wehrich, 2001), otro autor lo define como el proceso de dirigir el comportamiento de otros direccionado a alcanzar algún objetivo. Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o sigan un rumbo particular; idealmente, este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones.

El tema central del liderazgo es el de “lograr que se alcancen las cosas por medio de la gente” (Certo, 2001), de similar manera que el autor enunciado anteriormente, existen otros autores que manifiestan que el liderazgo son procesos de inducir al personal a las ideas gerenciales (Dalton, Hoyle y Watts, 2007), así otro investigador manifiestan que es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas establecidas (Robbins., 1999). El segundo eje de investigación se orienta hacia el clima organizacional, conceptuándole como “El clima es resultante que induce a los individuos a tomar determinados comportamientos, los cuales inciden en la actividad propia de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, en la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización” (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Otro autor lo define como el “resultado del proceso de relaciones formales e informales de la estructura de los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la organización” (Chiavenato, 1999). Para Litwin y Stringer (1968), expresan que está compuesto por “Los efectos

subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización” (Arianita, 2010).

El liderazgo en la actualidad, a diferencia de décadas pasadas, cobra gran importancia y relevancia, ya que en los tiempos actuales la administración de las organizaciones toman como principal insumo a las personas y mas no a los diferentes recursos presentes en los diferentes procesos como lo son los financieros, tecnológicos, o materiales, así pues las personas son consideradas vitales e irremplazables dentro del aparataje productivo y como fuente de mayor impacto en la consecución de sus objetivos.

En el clima organizacional se lo conceptúa como un factor de motivación o desmotivación del personal, integrando en este la comunicación (Hoyle, 2007), relaciones humanas (Dalton, Hoyle y Watts, 2007), responsabilidad (Certo, 2001) y cooperación (Vallejos, 2004). Por lo cual el objeto de estudio de la presente investigación se constituye en los estilos de liderazgo existentes en el personal de la Escuela Técnica de Aviación Civil, y el impacto en el clima organizacional, como elemento relevante para la consecución de los objetivos institucionales.

Siguiendo a Blake y Mouton (1991), citado por (Blake, 2003), los gerentes en su trabajo diario adoptan distintos tipos de comportamiento cayendo cada uno de ellos en algún lugar dentro de esta matriz gerencial; pero para efectos de ilustración se simplifica el análisis tomando en cuenta 5 ubicaciones posibles que reflejan distintos estilos gerenciales. Así también parten de la conjetura de que la tarea de un gerente es nutrir las actitudes y el comportamiento que promueven el desempeño eficiente, estimular, usar la creatividad, generar el entusiasmo por la experimentación, la innovación, y aprender de la interacción con otros, dicha capacidad gerencial puede ser enseñada y puede ser aprendida. Su rejilla gerencial proporciona un marco para entender y aplicar la dirección efectiva.

Por lo que, efectuado un análisis de la realidad de nuestras organizaciones y el tema tratado, se determina que, en nuestras empresas, aun prima en forma mayoritaria la orientación hacia la producción, sin querer decir que existen ya muchos estudios e interés en desarrollar procesos que se orienten hacia las personas como en este caso los procesos de liderazgo. Es importante indicar que a nivel internacional el estudio de las personas dentro de los procesos productivos ha evolucionado notablemente y esto ha permitido que los diferentes ejercicios desarrollados en otros países, se ponga en ejecución en el nuestro, dando buenos resultados, ya que se va entendiendo por parte de los líderes, que el principal insumo en cualquier proceso productivo es el Talento Humano, como fuente principal de energía que produce los cambios y resultados esperados.

## **METODOLOGIA**

El proceso metodológico que se llevó a cabo para la revisión del estudio fue de tipo correlacional, descriptivo, cuantitativa (Hernández, Fernandez y Baptista, 2004). Aplicado a todo el universo de empleados de la Escuela Técnica de Aviación Civil (ETAC) que suma 51 que corresponden a todos los niveles organizacionales del establecimiento. Para efectuar el estudio no se consideró estudio alguno de clima o liderazgo ya que en la institución no se ha efectuado dichos estudios.

Para la ejecución se utilizó el método estadístico para la captura de datos tanto de liderazgo como del clima organizacional; de igual forma para tabular los datos que nos proporcionan los investigados. Se utilizó el método Inductivo y Deductivo con el fin de conocer la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional a través del análisis particular de cada persona y área para llegar al diagnóstico general y viceversa (Hernández, Fernandez y Baptista, 2004). Los instrumentos utilizados fueron el Grid Gerencial o malla administrativa de los autores Blake y Mouton (1991) el que consiste en una serie de 35 preguntas con opciones múltiples de contestación, que para su tabulación se utilizó la cuadrilla de corrección dada por los autores del instrumento teniendo como resultado la ubicación del estilo de liderazgo en un cuadro de doble entrada que se orienta hacia el interés por las personas o por la tarea.

El instrumento que se utilizó para diagnosticar el clima organizacional fue dado su confiabilidad y validación bajo la metodología de Moriyama y el Alfa de Cronbach que dio como resultado 0.96, el cuestionario mide los factores de comunicación, relaciones humanas, cooperación y responsabilidad, cada uno de ellos con una serie de preguntas con varias alternativas de respuesta que en total dan un puntaje que indica la existencia o no de parámetros positivos o negativos en relación al clima organizacional,

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos luego del proceso de recolección de datos en lo referente a clima organizacional por género existente en la Escuela Técnica de Aviación Civil, se ubica tanto en varones como en mujeres en un 58% y 42% respectivamente, lo que demuestra un buen clima, sin embargo, los puntajes que se encuentran inmediatamente inferiores corresponden a 23% y 40% de varones y mujeres, y estos coinciden en ubicarse en totalmente de acuerdo que corresponde a un óptimo clima organizacional. Y en el personal femenino existe un equilibrio en los porcentajes de 44% y 40%, mientras que a nivel varones la mayoría se inclina con 58% hacia estar de acuerdo lo que equivale a un buen clima organizacional. En general se ha de indicar que el clima organizacional en género de la Escuela Técnica de Aviación Civil es adecuado.

En el diagnóstico general por los factores responsabilidad, relaciones humanas, cooperación y comunicación, se puede apreciar que un 50% del personal ha puntuado en de acuerdo equivaliendo a un buen clima laboral. El puntaje inmediato inferior se ubica en un 31% que corresponde a totalmente de acuerdo equivalente a óptimo clima laboral, con estos dos datos que sumados dan un 82% hacen denotar la existencia de parámetros y condiciones que favorecen los factores medidos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En otros resultados por factor estudiado en el clima organizacional de la Escuela técnica (ETAC), podemos observar que los datos proporcionados por los servidores que conforman la institución la existencia de un equilibrio en los porcentajes de los factores, lo que hace ver la existencia de un adecuado clima organizacional, existiendo porcentajes, que merecerían ser analizados como el factor comunicación que se ubica con 21.3% como el más bajo y coincidentemente este fenómeno se repite en todas las áreas al igual que el factor que en puntaje le sigue es el de cooperación con 23.2% que de igual forma se ubica en penúltimo lugar en todas las áreas, seguido se encuentra el factor

relaciones humanas con 26.5% el factor responsabilidad con 29%, que a nivel general podemos afirmar que el clima en la institución al mantenerse equilibrado es adecuado.

De los datos obtenidos luego de la aplicación del Grid Gerencial, podemos observar que los jefes de áreas de la Escuela Técnica de Aviación Civil poseen diferentes estilos de liderazgo, un porcentaje mayoritario del 50% como estilo democrático, 33.3% en un estilo autocrático, y 16.6 % en un estilo transformador, lo que determina que la tendencia de los líderes si sumamos el estilo democrático y el transformador dan 66.6% que resulta ser positivo el estilo de liderazgo existente en la (ETAC).

La hipótesis, de acuerdo a los datos numéricos planteados, muestran un  $\chi^2$  teórico máximo de 21 puntos, obteniendo en el cruce de variables un total de 2 puntos, lo que determina que se encuentra dentro de la zona de aceptación con lo que establece que la hipótesis es positiva, determinando por lo tanto que los estilos de liderazgo si influyen en el clima organizacional de los servidores de la Escuela Técnica de Aviación Civil. De igual forma en lo que respecta al género, podemos observar que el  $\chi^2$  teórico es máximo 7.81 puntos, y obteniendo un total real de 86.1 puntos, lo que determina que el dato antes descrito se encuentra fuera de  $\chi^2$  teórico máximo, por lo cual la hipótesis planteada es nula lo que no se comprueba, es decir los varones y mujeres de la Escuela Técnica de Aviación Civil reaccionan de igual forma versus los estilos de liderazgo mostrados por los líderes de los procesos.

## CONCLUSIONES

La administración del talento humano hoy en día entre uno de los ejes fundamentales se encuentra el clima organizacional y el liderazgo como factor crucial para el desarrollo y crecimiento organizacional que influye directamente en las personas, donde las organizaciones permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas (Chiavenato, 2011).

Desde los inicios de la humanidad, de una u otra forma se destacan personas dentro de un grupo o grupos de personas, las mismas que han influido positiva o negativamente en el desarrollo y bienestar de la sociedad. Por lo cual la definición más acertada del liderazgo es: “El arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales, la misma que engloba varios aspectos importantes que demanda de la persona características como comunicación, cooperación, relaciones interpersonales, responsabilidad, que logran en la sociedad u organización la consecución de sus objetivos” (Wehrich, 2005).

Los postulados teóricos de Blake y Mounton (1991), que como connotados administradores consideraron que el mundo se encuentra en constante cambio y que el cambio es la constante, por lo cual los administradores deberían entender esta variable para obtener el éxito ya que su organización debe cambiar y adaptarse en respuesta de un ambiente turbulento. Se requieren líderes que puedan reconocer con claridad la necesidad de que la organización puede ser y proporcionar la motivación y la dirección para llevarla hasta ese lugar; el administrador no puede lograrlo solo, requiere del involucramiento de su personal para lograr las metas y objetivos de la organización (Hoyle, 2007).

En las investigaciones efectuadas que hacen referencia al liderazgo y clima organizacional, se puede observar que todas coinciden en sus resultados, es decir describen la relación existente entre liderazgo y clima organizacional, por tal razón la investigación presente, constituye un argumento sólido que respalda los estudios efectuados al encontrar que los líderes de la Escuela Técnica de Aviación Civil influyen en la percepción que tienen los empleados en los factores de responsabilidad, comunicación, relaciones humanas, y cooperación.

El estudio se ha enmarcado en una institución de la ciudad de Quito-Ecuador, debiendo en lo posterior a través de la unidad de posgrados de la Universidad Tecnológica Equinoccial desarrollar nuevos estudios que ya no se enmarquen en una sola institución, sino en sectores productivos del país, con lo cual se fortalecería los postulados científicos sobre el tema y por otro lado se establecería mecanismos o recomendaciones que se orientarían a elevar la productividad del sector en estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anonimo. (1984). Sección Clasicos de la gerencia. *Management Today en español*, 44-48.
- Arianita. (Abril de 2010). »Página principal Temas VariadosEn caché. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Litwin-y-Stringer-Clima/267721.html>
- Barbosa, D. (2013). Revista virtual. *Universidad católica del Norte*, 152-164.
- Blake. (2003). *La rejilla gerencial: La llave hacia la exelencia del liderazgo*. Mexico: Trillas.
- Blake, R. y. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*. Mexico: Addison-Wesley Iberoamericana S.A.
- Butterfield, G. E. (2002). Abstract de conferencia. *Desarrollo Organizacional*. Buenos Aires.
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna*. Bogota, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna*. Bogota: Pearson Educación Ltda.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de administración*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Dalton, Hoyle & Watts. (2007). *Relaciones Humanas*. Mexico: Thomson Learning.
- Dressler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Fernando, T. (2001). *El clima organizacional Perfil de empresas Colombianas*. Medellin: Cincel Ltda.
- Fire, A. (22 de 02 de 2014). *www. Angel Fire.com*. Obtenido de <http://www.angelfire.com/ar2/k/liderazgo.htm>
- Freedman, M. (2003). *Liderazgo estratégico*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Gonzalez, M. B. (2014). INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN PYMES: CASO CATERING GOURMET DE

- DURANGO, MÉXICO. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 48-49.
- Gonzalez, M. H. (20 de 02 de 2014). <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=>. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=>
- Guillen, G. y. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Mexico: Mc.Graw Hill.
- Harold Koontz, H. W. (2005). *administracion*. Mexico: Mc Graw hill.
- Hernández, Fernandez & Baptista. (2004). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MEXICO: MC GRAW-HILL.
- HOY, D. (15 de mayo de 2013). [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec). Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-buen-clima-laboral-si-importa-en-las-empresas-581198.html>
- Hoyle, M. D. (2007). *Relaciones Humanas*. Mexico: International Thomson S.A.
- James, M. (1996). *Cybercorp: The new business revolution*. USA: AMACOM.
- Jane Mouton, R. .. (1964). *The Managerial Grid*. Houston. Texas: Gulf Publishing Company.
- Koontz & Weihrich. (2001). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Martinez, L. (14 de mayo de 2010). *Clima organizacional.bogspot.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#ixzz2vBluGN57>
- Mouton, R. B. (1991). *La estrategia para el Cambio Organizacional*. Mexico: Addison-Wesley.
- Noe, R. M. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc. Grauw Hill.
- Puigvert, A. (1967). *Manual de Relaciones Humanas, su aplicación práctica en la empresa*. España: Selecciones gráficas.
- Regla Ileana, S. A. (5 de Enero de 1999). Obtenido de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol7\\_2\\_99/aci08299.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol7_2_99/aci08299.htm)
- Robbins, S. (2000). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Marisa de Anta.
- Robbins. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Rojas, S. A. (2000). *Curso basico de administración de empresas*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo. (01 de octubre de 2009). *Bases de datos científicas y tecnológicas UTE-SENESCYT*. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&sid=e53e47fd-9a06-49e7-979b-393aef349282%40sessionmgr115&hid=126&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=fua&AN=47122707>
- Vallejos, J. (2004). [josebravocindario.com](http://josebravocindario.com). Obtenido de [http://scholar.google.es/scholar?start=10&q=trabajo+en+equipo&hl=es&as\\_sdt=0,5](http://scholar.google.es/scholar?start=10&q=trabajo+en+equipo&hl=es&as_sdt=0,5)
- Weihrich, H. K. (2005). *administracion*. Mexico: Mc Graw hill.