



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

INCIDENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CUERPO DE BOMBEROS LATACUNGA

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en
Psicología**

Línea de investigación:

INNOVACIÓN, COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL, LIDERAZGO

Autor:

Israel Binicio Ruiz Freire

Director:

Mg. Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Ambato - Ecuador

Octubre 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ISRAEL BINICIO RUIZ FREIRE**, con cédula de ciudadanía **0502921497**, autor del trabajo de graduación titulado: "INCIDENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CUERPO DE BOMBEROS LATACUNGA", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2024


Israel Binicio Ruiz Freire
CC. 0502921497

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

INCIDENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CUERPO DE BOMBEROS LATACUNGA

Línea de investigación:

INNOVACIÓN, COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL, LIDERAZGO

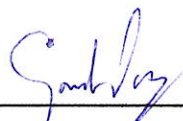
Autor:

Israel Binicio Ruiz Freire

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg.

CC. 1801564418

CALIFICADOR

f. 

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psic Ind. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

CALIFICADOR

f. 


Lucia Almeida Márquez, Dra. Mg.

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato - Ecuador

Octubre 2024


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

DEDICATORIA

A Dios por darme vida y permitirme gozar día a día de salud para poder seguir escalando cada peldaño de mi vida, por ser mi fortaleza y mi guía. A mi abuelito Segundo Freire que siempre ha sido mi fortaleza y me ha cuidado siempre desde el cielo.

A mis padres José Ruiz y Rosa Freire porque sin su apoyo incondicional, valores, guía y consejos no se podrían llevar a cabo todos mis logros, ellos han cultivado en mi perseverancia, responsabilidad, humildad, honestidad, fe, y lucha para seguir siempre mis sueños a lo largo de mi vida.

A mi hermano Cristian por apoyarme y ayudarme en todo momento, pese a ser menor siempre ha motivado a seguir adelante y no rendirme.

A mi primo Víctor Moreno que más que mi primo ha sido realmente un hermano para mí, por apoyarme, motivarme, aconsejarme, y por ser mi ejemplo tanto en mi vida personal, como en mi vida profesional.

A toda mi familia y amigos por siempre estar pendientes y darme su apoyo y ayuda inclusive a la distancia, gracias por su apoyo incondicional a lo largo de este camino.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por ser mi guía y proveerme de los recursos necesarios durante toda mi etapa estudiantil y en la culminación de la misma.

A mis padres, mi hermano, y familiares por darme palabras de aliento, confianza, amor, y apoyarme en cada etapa de la vida.

Mi tutor, M.A Gonzalo Pazmay por su disponibilidad para guiar el presente trabajo investigativo, pese a sus múltiples ocupaciones siempre estuvo dispuesto para acogerme y compartir sus conocimientos.

También quiero expresar mi agradecimiento a M.G Eleonor Pardo quien contribuyo en la inducción y guía en esta investigación, por su ayuda y confianza.

A mis queridos maestros de la Carrera de Psicología que durante el transcurso de mi carrera han compartido sus conocimientos y experiencia para mi formación tanto académica como profesional. Muchas Gracias.

RESUMEN

Es importante señalar que, en todo tipo de organizaciones, suele haber una relación deficiente entre el liderazgo y la comunicación entre el jefe y los trabajadores. Esto se puede evidenciar en el cuerpo de bomberos de la ciudad de Latacunga, que enfrenta grandes desafíos en su comunicación organizacional, directamente relacionados con el estilo de liderazgo adoptado en la institución, debido que la ineficacia en la transmisión de información conlleva a varias consecuencias críticas, lo que afecta tanto las operaciones como el servicio a la comunidad, dentro y fuera de la institución.

El objetivo general es analizar la incidencia del estilo de liderazgo en la comunicación organizacional del cuerpo de bomberos de Latacunga. El enfoque es cuantitativo y el alcance es descriptivo-correlacional, se busca describir la relación e incidencia entre el estilo de liderazgo y la comunicación organizacional.

La población está conformada por el personal operativo y administrativo, a quienes se les aplican instrumentos como el test de Portugal, que mide el nivel de comunicación, y el test Blake y Mouton, que indica cuál es el estilo de liderazgo que predomina en el jefe de la institución. Los resultados indicaron que el estilo predominante es el de liderazgo equilibrado y que la mayoría de los trabajadores tienen una comunicación horizontal, así como un nivel de correlación bajo.

Palabras claves: comunicación, liderazgo, organización, personal administrativo y operativo.

ABSTRACT

It is important to point out that, in all types of organizations, there is usually a poor relationship between leadership and communication between the boss and the workers. This can be evidenced in the fire department of the city of Latacunga, which faces great challenges in its organizational communication, directly related to the leadership style adopted in the institution. The ineffectiveness in the transmission of information leads to several critical consequences, affecting both operations and service to the community, inside and outside the institution.

The general objective is to analyze the impact of leadership style on the organizational communication of the Latacunga fire department. The approach is quantitative, and the scope is descriptive-correlational, as it seeks to describe the relationship and impact between leadership style and organizational communication. The population is made up of operational and administrative personnel, to whom instruments such as the Portugal test, which measures the level of communication, and the Blake and Mouton test, which indicates the predominant leadership style of the head of the institution, were applied.

The results indicated that the predominant style is balanced leadership and that most of the workers have horizontal communication, with a low level of correlation.

Keywords: *communication, leadership, organization, administrative and operational personnel.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÒN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	9
1.1. Liderazgo.....	9
1.2. Formalidad en la comunicación organizacional	19
1.3. La informalidad en la comunicación organizacional.....	20
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	24
2.1. Tipo de investigación	24
2.2. Tipo de recolección de información	26
2.3. Procedimiento metodológico	29
2.4. Método de muestreo	31
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1. Interpretación individual de los resultados del test Grid Gerencial	35
3.2. Análisis descriptivo.....	35
3.3. Interpretación individual de los resultados del test de Comunicación Organizacional	36
3.4. Organizacional	37
CONCLUSIONES.....	38
RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXOS	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fiabilidad	27
Tabla 2. Fiabilidad total	28
Tabla 3. Fiabilidad por dimensiones (Dimensión de comunicación ascendente, descendente y horizontal)	28
Tabla 4. Descripción del género de los participantes	30
Tabla 5. Descripción del estado civil de los participantes	30
Tabla 6. Descripción del Domicilio de los participantes.....	31
Tabla 7. Descripción del área ocupacional de los participantes	31
Tabla 8. Incidencia Correlación total test Grid Gerencial, con el total del test Portugal.....	32
Tabla 9. Correlación de la dimensión ascendente del test de Portugal, con la correlación de la dimensión de personas del test de liderazgo	33
Tabla 10. Correlación de la dimensión ascendente del test de Portugal, con la correlación de dimensión de tareas del test de liderazgo.....	33
Tabla 11. Correlación de la dimensión descendente del test de Portugal, con la dimensión de personas del test de liderazgo.	33
Tabla 12. Correlación de la dimensión descendente del test de Portugal, con la dimensión de tareas del test de liderazgo.	34
Tabla 13. Correlación de la dimensión horizontal del test de Portugal, con la dimensión de personas del test de liderazgo.	34
Tabla 14. Correlación de la dimensión horizontal del test de Portugal, con la dimensión de tareas del test de liderazgo.	35
Tabla 15. Análisis descriptivo del test Blake and Mouton.....	35
Tabla 16. Interpretación individual de los resultados del test de Comunicación Organizacional.	36

INTRODUCCIÓN

En el estado actual de la incidencia de los estilos de liderazgo (EL) y la comunicación organizacional (CO) en el personal del cuerpo de bomberos de Latacunga., se caracteriza por mostrar algunas dificultades, tales como: la inadecuada transmisión de información, los canales impropios de comunicación, donde se puede evidenciar una baja competencia comunicativa, sumándole a esto un débil estilo de liderazgo por parte de las autoridades o jefes encargados, lo cual crea diferencias y conflictos entre el personal de la institución.

El liderazgo posee una influencia significativa en el desempeño laboral en las organizaciones, debido que un líder es responsable de orientar al grupo con el propósito de cumplir los objetivos propuestos, según Alles, (2008) resalta que el liderazgo es de suma importancia para el desempeño laboral de los trabajadores en diferentes aspectos, como el planteamiento de objetivos y la intervención del personal en los planes organizacionales. Según el criterio del autor, convertirse en un líder eficaz requiere la participación activa de los trabajadores. Es fundamental que los objetivos de la organización se alineen con los objetivos personales de los empleados, de manera que esta fusión promueva una mejora en el desempeño laboral.

Según Daft (2007) menciona que,

El liderazgo se puede definir como una relación que se establece entre el denominado "líder" y quienes están bajo su guía, es decir los seguidores, donde ambas partes comparten propósitos comunes, que buscan lograr, asumiendo cada uno la responsabilidad de las funciones, puesto que un buen líder siempre basa sus acciones en obtener resultados mutuamente satisfactorios (p. 27).

Por otra parte, la comunicación organizacional es un campo de la comunicación en el que convergen distintas disciplinas, desde ciencias sociales como la sociología, la antropología, la etnología, la politología y la psicología, hasta conocimientos

científicos y tecnológicos como la administración, la ingeniería y la informática. En vista de su transdisciplinariedad, algunos autores le han otorgado múltiples sentidos a esta área, por lo que la han estudiado desde las diferentes teorías y conceptos de dichos campos de estudio (Saladrigas, 2005).

De este modo, la comunicación organizacional es un importante proceso la cual aborda la información que se comparte para que se puedan cumplir los procesos establecidos, al igual que las relaciones interpersonales y la estructura de la institución, la cual se puede sospechar en que la institución presenta una CO inadecuada.

Con la presente investigación se aportarán nuevos conocimientos e ideas para las empresas e instituciones, puedan brindar a sus colaboradores un bienestar tanto en comunicación, buenas relaciones interpersonales y un buen clima laboral, esto a su vez será impulsado desde la mayor autoridad de la institución luego que se dé a conocer sobre los estilos de liderazgo y pueda encaminarse aun estilo correcto para que pueda encaminar con facilidad y tranquilidad a sus trabajadores, generándoles confianza y motivación.

Por esta situación, el problema científico que se plantea es: ¿Cómo incide el estilo de liderazgo en la comunicación organizacional del cuerpo de bomberos Latacunga? De este modo, la hipótesis que se plantea es: Existe una fuerte incidencia del estilo de liderazgo y en la comunicación organizacional. Por lo tanto, el objetivo general es analizar la incidencia del estilo de liderazgo en la comunicación organizacional en una institución pública de ciudad de Latacunga.

Para ello se establecen una serie de objetivos específicos. El primero se centra en fundamentar teóricamente sobre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional, el segundo es diagnosticar las variables de estudio: estilos de liderazgo y comunicación en el cuerpo de bomberos Latacunga, el tercer objetivo es relacionar la incidencia del estilo de liderazgo en la comunicación organizacional en el cuerpo de bomberos de Latacunga.

Para el cumplimiento de dichos objetivos, la investigación se basa en una metodología cuantitativa, con un alcance descriptivo correlacional sobre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional de los colaboradores de una institución pública de Latacunga. El procedimiento metodológico consiste en la búsqueda de información acerca de los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional como variables de estudio. De la misma manera, se da un seguimiento a la población de estudio en el sitio de trabajo para la aplicación, y la selección de cuestionarios de Blake and Mouton, (Blake y Mouton, 1964), y el cuestionario de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), a continuación, se aplica los cuestionarios a toda la población que conforman el cuerpo de Bomberos de la ciudad de Latacunga, donde se encuentra presente la aplicación al personal administrativo y al personal operativo. Finalmente, para el análisis de datos de la información se ocupa el programa SPSS.

En la revisión de los antecedentes investigativos relacionados con el tema de investigación se ha encontrado que el liderazgo, está compuesto por enfoques y comportamientos de parte de los líderes de la organización, pueden incidir en una gran influencia en cómo se crean, se aplican y se desarrollan los diferentes tipos de canales de comunicación dentro de la misma. Por otra parte, comunicación organizacional se le puede denominar como el flujo de información formal o informal, esto es relevante para las relaciones laborales sean positivas, el buen funcionamiento operativo y el alcance de los objetivos, tanto personales como empresariales.

Como antecedentes, no se encontraron investigaciones que relacionen las dos variables planteadas, motivo por el cual se encontraron estudios por separado, tanto una investigación sobre los estilos de liderazgo y otra investigación sobre la comunicación organizacional, las cuales refieren a la de Belén (2018) y Karina (2019) donde se destacan los estilos de liderazgo como los de White y Lippitt y en CO, en las funciones de la comunicación organizacional.

Los propios antecedentes permiten confirmar que mediante un estilo de liderazgo adecuado influye de gran manera en el desempeño de los colaboradores, por lo

que tienden a mejorar habilidades y destrezas de cada uno, y que la comunicación es un proceso de gran importancia, de un carácter personal y organizacional, que consiguen alcanzar una CO exitosa.

En cuanto al valor metodológico se basa en teorías y antecedentes investigativos los cuales accionen a una investigación que sea confiable, la cual permita mejorar las relaciones de incidencia entre los estilos de liderazgo y comunicación organizacional, para poder mediante los resultados obtenidos socializar de forma adecuada la información y realizar posibles sugerencias para poder tener un mejor estilo de liderazgo y una mejor comunicación. Con todo lo mencionado anteriormente se considera al estilo de liderazgo como la influencia que tiene un líder para poder encaminar de manera adecuada a sus colaboradores, esto acompañado de una adecuada comunicación, genera una mejor productividad a nivel empresarial y una sobresaliente actitud y rendimiento personal.

Donde se puede enfatizar que no en todas las instituciones, existen líderes con un buen estilo de liderazgo y tampoco una comunicación asertiva, por esta razón la importancia de ampliar conocimientos de los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional, y el acercamiento al lugar de estudio cuerpo de Bomberos CÍA. LTDA., se presencia un deficiente estilo de liderazgo y una inadecuada comunicación, lo que causa en el personal, un bajo desempeño laboral, incumplimiento de tareas, conflictos entre compañeros y un inadecuado trabajo en equipo e incluso rivalidades.

Antecedentes sobre los estilos de liderazgo

- **Como antecedentes a nivel macro se encuentra la siguiente investigación:**

Santamaria Cruz y Fidel. (2021), en su proyecto de investigación llamada; "influencia del liderazgo y cultura organizacional en la satisfacción laboral en medianas empresas de Lima" Como objetivo de la investigación el investigar la influencia de los tres estilos de liderazgo del modelo de rango completo, además, los

siguientes resultados muestran la influencia de la satisfacción laboral del líder de transacciones del desarrollador y las características de la tarea y las variables de compromiso de la cultura organizacional estresada. En este estudio concluye que los resultados obtenidos en este estudio serán de utilidad para las medianas empresas del sector servicios de la capital Lima, para mejorar el proceso de gestión de personas en las empresas del sector servicios.

- **Como antecedentes a nivel meso se halla la siguiente investigación:**

Según Franco, Mayra y Silvia (2017) las empresas ecuatorianas enfocadas en brindar servicios, han tolerado constantes cambios en su legislación laboral dentro de la última década; se han implementado nuevos mecanismos para conducir a sus equipos de trabajo a través de nuevas vías, sean estas conductuales o estructuradas en procesos para alcanzar los objetivos estratégicos dentro de un mercado altamente competitivo. Con base en esto, se considera que el liderazgo es el engranaje persistente del trabajo en equipo que facilita la interacción entre colaboradores y clientes.

Sin embargo, es relevante realizar esta investigación porque no existen estudios previos en Ecuador respecto a la incidencia de cómo los estilos de liderazgo se relacionan con la satisfacción de los colaboradores y como a través de ellos alcanzan sus retos organizacionales. Como descripción del problema, se tiene que la incidencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción de los colaboradores en empresas de servicios en el Ecuador, manifiestan cambios constantes al momento de implementar modelos o estilos aplicables a través del área de talento humano, lo que deviene en resultados negativos o positivos, al medir el nivel de satisfacción de los colaboradores al momento de desempeñar sus tareas laborales, razón por la cual, se describe la problemática en aspectos básicos que pueden ser:

- Baja/alta motivación de liderazgo empresarial.
- Carencia de capacitaciones para colaboradores.
- Baja/alta satisfacción sobre acuerdos laborales (contractual, ascensos, remuneración, planes de carrera, etc.).

- Relaciones interpersonales defectuosas dentro del personal de la empresa
- **Investigación a nivel micro:**

Según Valencia y Gamboa (2022) el proyecto de investigación entre la población y muestra que participa dentro de este plan son las PYMES de la zona 3, que está conformada por la provincia de Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, y Pastaza, según el (INEC, 2021) afirma que el número de empresas que existen en la zona 3 tiene un total de 243.651 que se consideran empresas de bienes y de servicios la cual están registradas en el Instituto Nacional de Estadística y Censo.

Según el estudio realizado, el liderazgo autocrático es el más empleado en las microempresas, a causa de las aptitudes del líder, asume con la responsabilidad de la toma de decisiones de la organización. Una vez analizado el estudio de las pequeñas empresas, la mayoría optó por el liderazgo Laissez Faire lo que implica una responsabilidad para los colaboradores, para brindar este compromiso deben tener un alto nivel de capacitación para una toma de decisiones adecuadas. Conforme a los resultados alcanzados, para realizar una toma de decisiones relevante, hay que realizar un estudio analítico en el cual se conozca todas las alternativas posibles y las probables consecuencias que se puede llegar a obtener. Los estilos de liderazgo que se empleen en una organización proceden de un estudio riguroso para determinar que estilo es el más efectivo, el mismo que contribuya al clima y desarrollo organizacional.

Investigaciones a nivel meso, macro y micro sobre la comunicación organizacional

- **Investigación a nivel macro:**

El propósito central del presente artículo centra su atención en tratar de describir y analizar la situación actual de los enfoques, diseños y problemas conceptuales de la comunicación organizacional en México durante la última década. Para lograr coherencia y un entendimiento lógico y claro del tema, el escrito presenta, a manera

de contexto general del área de interés, un marco general de abordaje de los componentes básicos en el desarrollo y la comunicación en las organizaciones.

A partir de aquí, el escrito centra su voluntad de saber en caracterizar los espacios básicos de la comunicación organizacional en México a partir de abordar los tipos, diseños y cambios en la materia, su relación con los procesos de capacitación, desarrollo e investigación, así como los aportes teórico-conceptuales más recientes generados en este país. El tratamiento metodológico de la información que incorpora el presente artículo deviene de un análisis interpretativo de carácter sociohistórico hecho a diversas producciones sobre el tema de estudio. Concretamente, el desarrollo de contenidos se efectúa a partir de la revisión de la literatura actual y especializada que sobre el tema existe en México. Principalmente, el estudio centra la atención en aquellos documentos que son productos de investigación en la temática abordada y que han sido publicados de una década a esta parte. (Duarte, 2006).

- **Investigación a nivel meso:**

Las siguientes páginas presentan un proyecto de investigación que ha examinado los departamentos de comunicación de dos de las principales instituciones del Ecuador: la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina. Se ha empleado, para ello, una triangulación metodológica que consistió en una observación participante de casi un año, la realización de entrevistas de profundidad a los líderes estratégicos, y el levantamiento de información a través de un cuestionario orientado a cuantificar las opiniones y percepciones de los entornos que cobijan a estas instituciones. Como principal aportación, se muestra un modelo de análisis de la comunicación organizacional adaptado especialmente al contexto ecuatoriano, cuya aplicación puede ser de gran utilidad para diagnosticar y para conseguir un mayor dinamismo y fluidez en la comunicación de las instituciones de ese país, (Ibáñez, 2014).

- **Investigación a nivel micro:**

La presente investigación posee un enfoque fundamental en la vida de una empresa de cualquier índole, la comunicación está presente en las relaciones internas y externas, lo que crea la necesidad de establecer parámetros bajo los cuales esta se regule; la vida laboral del colaborador se ve afectada en cuanto existen falencias en los procesos comunicativos, lo que se evidencia en su nivel de satisfacción la misma está relacionada directamente al desempeño o productividad; la empresa dispone de las herramientas necesarias para alcanzar el óptimo ejercicio de sus actividades, más del elemento humano, sin embargo no he tenido la relevancia suficiente.

El diagnóstico del nivel de comunicación organizacional y su influencia en la satisfacción dentro de la empresa permite establecer soluciones viables a la problemática presentada. Según el estudio presentado se establecieron procesos inadecuados en la comunicación interna y externa que afectan directamente a la satisfacción del colaborador, por lo que se propone la implementación de un plan de coaching enfocado en el desarrollo personal del colaborador. El proceso investigativo se orienta al estudio, diagnóstico y búsqueda de soluciones a la problemática a encontrar, permitiéndole al colaborador generar un ambiente laboral óptimo para su labor diaria. (Ponce Villacis, 2015)

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Liderazgo

Desde la perspectiva de Calis y Buyukakinci (2019) indican que “la persona que utiliza su influencia, capacidad y conocimiento para poder guiar a los grupos hacia los logros de los objetivos se define como líder” (p.30). En efecto, un líder positivo mejora la productividad de sus colaboradores. El liderazgo constituye un proceso altamente interactivo el cual implica que se plantee una dirección, visión y estrategias con el propósito de llegar a una metapropuesta, esto orienta a las personas con una motivación indeleble (Frenchy Bell, 1999).

Debido a que gran parte de la literatura pertinente a la teorización y práctica del liderazgo proviene de los Estados Unidos, tiene una influencia por lo menos problemática en el mundo de habla hispana, por la razón que el termino en inglés *leadership* se ha traducido por mucho tiempo sin una mayor diferenciación en liderazgo como en dirección. Estos dos conceptos al estar relacionados con el campo administrativo, conservandiferentes connotaciones y necesitan ser tratados con un bajo marco conceptual(Nahavandi, 2002).

Enfoques teóricos de liderazgo

El estilo de liderazgo (*leadership style*) se piensa como un modelo de comportamiento el cual se describe a un líder. Se trata de la performance que el líder demuestra y establece mientras ejerce su orientación hacia los demás. Se puede percibir que hay una relación entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo, debido a que lo último puede llegar perturbar el compromiso organizacional y el estilo de liderazgo de las partes involucradas y en consecuencia la performance laboral (Dubrin, 2015).

Estilo de liderazgo autoritario

Según Sánchez (2008) alude que “el líder autoritario se caracteriza por dar órdenes y supervisar el cabal cumplimiento de las mismas” (p.46). Se trata de un estilo

dogmático, donde el líder tiene una postura vertical respecto de sus seguidores. Las recompensas y castigos se encuentran administrados únicamente por el líder, en función de su voluntad. El liderazgo autoritario centraliza la dirección de la organización y no da lugar más que a su voluntad y habilidad de congregación. Este estilo se caracteriza, pues, por un alto énfasis en el desempeño laboral y un bajo énfasis en las personas o colaboradores.

Generalmente, el líder autoritario asume que sus seguidores son irresponsables, perezosos, y que trabajan sin motivación, puesto que consideran al salario como su único atractivo. Debido a estas asunciones, el líder autoritario toma el rol de un estricto planificador, directivo implacable y agente controlador cuya omnipresencia se deja notar en la presión que ejerce sobre sus seguidores. Por estas razones, este estilo de liderazgo presenta una estructura centralizada con muchos niveles de control, supervisión cerrada, trabajo estándar y comunicación de tipo A→B.

Estilo de liderazgo democrático

Este estilo, se denomina también participativo, se encuentra en posición contraria al estilo autoritario. Se trata de consultar con los subordinados la planificación y desarrollo de todas las actividades, a fin de promover una participación masiva. Desde el punto de vista de Sánchez (2008) alude que este se trata de un líder que tiende a “involucrar a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores” (p. 47). De este modo, se concibe la figura del líder como alguien que involucra activamente a sus subordinados en la toma de decisiones (Fierro y Villalva, 2017).

Estilo de liderazgo “laissez-faire” (dejar ser, libertad absoluta)

Este tipo de liderazgo se enfoca en ofrecer a los seguidores una independencia con la cual puedan ser autónomos en sus actividades, debido que esta autonomía les deja establecer sus metas y pueden obtener sus propios logros. Un líder es más

que una autoridad, es un facilitador (Sánchez, 2008). En otras palabras, este tipo de liderazgo hace un énfasis equilibrado entre el desempeño laboral y las personas mismas. En donde el líder asume que sus seguidores son impredecibles, por lo que no existe interés en tratar de controlar sus diferentes características personales, ni mucho menos comprenderlas.

Estilo de liderazgo burocrático

Se trata de una definición de procesos los cuales se ejecutan sin ninguna variación cuando ya se establecen. Con una falta de flexibilidad en tal dirección, si bien a los seguidores ofrece seguridad, en ocasiones no accede a su apertura, al igual que ideas y sugerencias que sean creativas. Como consecuencia, los resultados se reducen y con esto los subordinados llegan a ser menos eficientes (Sánchez, 2008).

El primero en describir este tipo de liderazgo fue Max Weber en 1947. El estilo burocrático de liderazgo está basado en la obediencia a reglas normativas y la adherencia a determinados ejes de autoridad. De este modo, más que ser un líder es un jefe (Añazco, Valdivieso y Sánchez, 2018).

Estilo de liderazgo carismático

Dentro de este estilo existe un factor clave y ese factor clave es la motivación, donde un líder se convierte en un animador, el cual impulsa e inspira a sus seguidores. Este tipo de líderes es quien comparte sus experiencias y a su vez transmite a su equipo de trabajo varios reconocimientos a sí mismos, con el propósito de obtener una mayor eficiencia y eficacia de cada uno de ellos, tanto en lo individual como en lo colectivo (Sánchez, 2008).

Según Conger y Canungo (1996) el líder carismático hace efectivo su rol cuando su comportamiento está motivado por razones altruistas, ya sea por afinidad con la organización, poder o reconocimiento. Sin embargo, no todos se dan cuenta que detrás de estos motivos el carisma se traduce como empatía, un término muy fuerte, el cual se convierte en una preocupación por cada uno de sus empleados. (Rushton,

1982), el cual más que motivar a su equipo se muestra como un llamado a velar por el bienestar y potenciar sus habilidades, para que tengan claro sus objetivos (Añazco, Valdivieso y Sánchez, 2018).

Estilo de liderazgo informal

Dentro de este estilo compone el más común en cualquier organización humana, se trata de un estilo directo que nace a partir de las experiencias de alguien en particular, alguien que no tiene un título oficial de líder (Sánchez, 2008). Este tipo de líder, entonces, carece de poder legítimo debido a su naturaleza. Estos líderes se basan sobre todo en relaciones de camaradería e intereses comunes y transversales a toda la comunidad.

Estilo de liderazgo formal

Por otro lado, las organizaciones formales deberían dar lugar a líderes formales, que detengan una autoridad reconocida al interior de una determinada organización (Luria y Berson, 2012). Este reconocimiento de la autoridad es el elemento que mantiene la legitimidad del líder. De esta manera, los líderes formales tienden a presentar autoridad para la toma de decisiones, así como la habilidad de controlar el progreso laboral de sus subordinados y la gestión de acciones disciplinarias. En este estilo de liderazgo la comunicación es de tipo directiva, en donde el líder tiende a esperar que lo sigan y poder tomar decisiones de forma autocrática, en lugar de ser consultiva o abierta, esto trae como consecuencia que la relación que exista entre el líder y sus seguidores sea de tipo jerárquica y para que puedan ingresar a ella se necesita que los seguidores cumplan con un protocolo formal en donde depende verdaderamente de su desempeño diario (Pielstick, 2000).

Estilo de liderazgo orientado a las tareas

En este estilo de liderazgo radica que el líder se concentra en poder realizar las tareas asignadas y busca que sus seguidores puedan hacer lo mismo, por lo que se enfoca en la dirección del trabajo por tareas, donde no existen momentos para

las relaciones interpersonales, si no exclusivamente para lograr y cumplir los objetivos. Por lo general este estilo tiende a ser eficiente, los resultados que se obtienen son certeros y en un corto tiempo. Aunque la verdad casi siempre existe tensión e incomodidad en el grupo por la falta de integración en el equipo (Bean, Mellinger y Seidel, 2019).

Estilo de liderazgo orientado a las personas

Al hablar de este estilo que es un estilo opuesto al liderazgo que está dirigido únicamente al cumplimiento de las tareas, este estilo se basa por ser más humanista, debido que se concentran en las relaciones interpersonales y en la creación de un ambiente laboral adecuado y relajado (Sánchez, 2008). También denominado *relationship-oriented leadership*, este estilo de liderazgo hace énfasis en mostrar preocupación y respeto por sus seguidores, puesto que busca su bienestar y soporte emocional. Según Larman (2015) indica que un líder con este estilo comprende la importancia de las tareas a cumplir, pero también dedica su tiempo y esfuerzo al conocimiento de las necesidades de cada uno de los integrantes de su equipo.

Estilo de liderazgo situacional

En este estilo de liderazgo el líder es quien crea un estilo de liderazgo según la situación y al equipo que deba dirigir. Este estilo es uno de los más recomendados, es más flexible, pero sin embargo en su mayoría este tiende a crear una inestabilidad en la personalidad del líder (Sánchez, 2008). Esta teoría de liderazgo fue diseñada por Fred E. Fiedler y posteriormente por P. Hersey y K. Blanchard, cuando fusionaron sus teorías de liderazgo para crear un modelo más integral (Kwan y Cardozo, 2018). La premisa de este modelo es que no existe un estilo de liderazgo más efectivo que los otros, sino que, por el contrario, existen diferentes estilos que son apropiados para diferentes objetivos e individuos. Los líderes más exitosos, son aquellos capaces de adaptar su estilo a las personas con las que trabajan, enfatizan en las tareas y en el comportamiento de la relación con sus colaboradores (Hersey y Blanchard, 1988).

Estilo de liderazgo transaccional

Aquí el líder establece un compromiso con su equipo de trabajo, en función a las actividades a desarrollar. Generalmente, este estilo está asociado a una psicología de recompensas. A diferencia del liderazgo autoritario, en el liderazgo transaccional se asume un mismo nivel horizontal para el líder y sus seguidores. Así, los líderes con este estilo siempre están dispuestos a dar cualquier cosa a cambio de la eficiencia de sus seguidores (Sánchez, 2008).

Estilo de liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es el más adecuado para orientar las organizaciones hacia el cambio e innovación (Azanza, Moriano y Melero, 2013). En este estilo, el líder se convierte en un tipo de coach motivacional para sus seguidores. Es aquel que inspira y motiva a los seguidores a fin de que, por una parte, entreguen toda su capacidad al trabajo y a la obtención de resultados positivos; y, por otra parte, para que cada uno de los seguidores encuentre un desarrollo personal a través de sus actividades laborales (Sánchez, 2008).

Comunicación organizacional

Comunicación

Según Favaro (2015) “la comunicación es vital en el mundo en que nos movemos. Es lo que nos permite conocernos mutuamente, mostrarnos y demostrarnos de maneras tan diferentes sin perder autenticidad” (p. 4). De este modo la comunicación se establece desde el primer contacto y se logra exteriorizar varias características como: expresiones, la manera de pensar, y hasta conocer la vida profesional de las personas.

Menciona Guzmán (2012) “la comunicación es la actividad más importante para los

seres humanos; mediante este proceso el individuo entra en contacto con la sociedad en general y conoce su entorno, desde lo próximo hasta lo lejano” (p. 8). Por lo tanto, los seres humanos buscan las herramientas para poder compartir información y así poder crear nuevas ideas, esto permitirá la relación con la sociedad y su entorno.

De la misma forma para Gisbert Soler y García (2014) la comunicación “se puede definir, en términos generales, como la transmisión de información de una persona (emisor) a otra persona (receptor), de tal manera que esta última llega a comprender el mensaje recibido” (p. 183). Por tal razón el ser humano busca estrategias para conseguir que la información sea adecuada, tenga sentido y sea coherente al momento de ser receptada por otra persona.

Para Andrade (2002) la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Además, concibe la comunicación externa como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover productos o servicios.

En este punto resulta claro identificar que, en el concepto de CO, como ya lo han hecho los autores mencionados, se incluye tanto la comunicación interna como externa con flujos continuos dada la interdependencia entre los integrantes de la organización, lo cual debiera crear un sentido de identidad o pertenencia auxiliada por la labor del profesional de la comunicación. Por un lado, a la organización le conviene utilizar los medios a favor de lograr sus objetivos, donde la comunicación externa ayude a producir el contacto con proveedores y personal responsable de dicha actividad. Con esta breve reflexión, se plantea que la comunicación no debe detenerse o dejarse de gestionar o la organización también lo hará, tendrá

problemas internos o externos no sólo de comunicación, puede provocar una reducción en sus productos y en sus utilidades.

Clima organizacional

El clima organizacional (CO) es un concepto determinante y necesario para contextualizar la mejora del desempeño laboral de las organizaciones, pues en el corto y mediano plazo ayuda a incrementar la productividad. Lamentablemente en varios de los casos a las autoridades se les ha pasado por alto un pequeño detalle de los recursos humanos los cuales pueden tener una fusión categórica en el éxito o fracaso de una organización (Seema, 2014).

En las organizaciones, la CO tiene una meta clara, la cual es el cómo entender el comportamiento humano de los trabajadores y como minimizar las futuras frustraciones con un consecuente impacto negativo en el rendimiento laboral. Cuando existe un nivel alto de competencia en el mundo laboral las exigencias por tener un clima organizacional efectivo son para poder alcanzar las metas organizacionales (Díaz, Mañas, Pecino y Llopis, 2016).

Factores que influyen en el clima organizacional

Según Fiallo, Alvarado y Soto (2015) mencionan sobre a teoría de los profesores Litwin y Stinger, la cual propone nueve factores los cuales se establecieron a su criterio en donde implican en la generación del clima organizacional, los cuales son los siguientes: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. A continuación, se describen cada uno de estos minuciosamente.

- **Estructura:**

Hace referencia a la forma en la cual se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la estructura orgánica.

- **Responsabilidad:**

Este aspecto necesariamente está ligado a la autonomía de la ejecución de la actividad, lastimosamente una pequeña parte de trabajadores en Latinoamérica siempre se necesita una supervisión para que se ejerza sobre sus trabajadores para que cumplan con las disposiciones dadas, en lugar de tener una responsabilidad propia sin esperar un llamado atencional externo.

- **Recompensa:**

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo? El ser humano es recompensado con cualquier tipo de estímulo dentro de nuestros gustos, luego de haber hecho un esfuerzo en el trabajo, es una motivación la cual hace que las personas trabajen de una mejor manera, incluso en ocasiones más eficientes que antes.

- **Desafío:**

A medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos planteados, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización, siempre en la vida en todo ámbito se encuentran desafíos, incluso en puestos de trabajos con una carga más elevada de exigencia, surgen retos, en los cuales la predisposición y valentía debe ser demostrada a cabalidad.

- **Relaciones:**

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, con un buen trato y una buena cooperación, con sustento en función de la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (*mobbing*) y otros inconvenientes de este estilo.

- **Cooperación:**

Como es evidente, en toda organización existen momentos en los cuales se necesiten hacer trabajos individuales y colectivos, en donde tiene que existir un buen ambiente y clima laboral, para que exista un apoyo mutuo entre compañeros de trabajo, y del líder con sus colaboradores, para crear un entorno mejor en donde se cumplan los objetivos propuestos de la empresa, y exista una superación personal y grupal entre los trabajadores, lo cual potencia sus habilidades y destrezas de trabajo y sus relaciones interpersonales.

- **Estándares:**

Un estándar, propone parámetros o modelos los cuales indiquen su alcance. La medida de los estándares debe ser fijados con un sentido racional y que ante todo puedan ser alcanzados, obviamente para llegar a cumplir objetivos se deberealizar los esfuerzos correspondientes, y los miembros del equipo deben percibir esto de una manera justa y con equidad

- **Identidad:**

Hoy día se lo conoce como Sentido de Pertenencia. En donde el pertenecer a una empresa es un orgullo, el ser miembro activo produce una amplia satisfacción, sobre todo si se logran los objetivos de la organización. Los nueve factores descritos anteriormente producen en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, lo cual conforma el Clima Organizacional. Varios autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones, lo cual implica asumir que esos son los factores que la afectan:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión

- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo

1.2. Formalidad en la comunicación organizacional

Según De Castro (2014) alude que la misma empresa la establece, es una estructurada en función del tipo de organización y de sus fines, es sujeta a sus reglas y controlada. La comunicación formal en las organizaciones tiene una dirección en la cual indica la importancia se ha clasificado en:

Comunicación descendente:

En las instituciones se constituyen normas, procedimientos y reglamentos, pero en su mayoría son inadecuadas, hasta llegar al punto en que el personal menciona que las autoridades no tienen ni la mínima idea de lo que sucede en la parte de debajo de la empresa.

Comunicación ascendente:

Del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. Esta es fundamental, pues les da a las directivas de la empresa una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a resolver una inadecuada comunicación. Entre los medios más conocidos están el buzón de sugerencias (siempre tan mencionado, pero ampliamente subvalorado) y los procesos de apelación.

- **Comunicación horizontal:**

Entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje.

- **Comunicación diagonal:**

Dentro de esta formalidad los miembros de departamentos diferentes que se cruzan, no necesariamente cubren la línea de forma estricta; por ejemplo, contraloría solicita -urgente— a la gerencia de recursos humanos la nómina de la institución, el encargado de la nómina se la hace llegar de forma directa.

1.3. La informalidad en la comunicación organizacional

Según De Castro (2014) menciona que este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía; surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas; aunque no necesariamente se establecen lazos afectivos con las personas del trabajo. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee. Por una parte, puede ser positiva, porque ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Por otra parte, puede ser negativa, porque los rumores, chismes o cotilleos son distorsionadores de la productividad y no ayudan; solo demoran y perjudican a las personas y a la organización en la que trabajan (De Castro, 2014)

Ventajas de la comunicación organizacional

Según Ariscuren, Cabezas, Cañequé y Casado (2008) manifestaron que una adecuada comunicación organizacional tendrá las siguientes ventajas, las cuales los líderes deben considerarlas y ponerlas en práctica, para que así estos se sientan partícipes de la organización a la que pertenecemos porque conocemos sus proyectos, sus iniciativas, etc. Habrá más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones. Se conseguirá una mayor motivación, y, por tanto, se darán más opiniones, al igual que se tendrá mayor información para la toma de decisiones y así se transmitirá el sentido de pertenencia, lo que crea cohesión entre los miembros.

De este modo, la organización en su conjunto será más eficaz y se convertirá en una entidad más transparente. Sus socios, familiares, profesionales, voluntarios y

personas con discapacidad intelectual tendrán acceso a toda la información necesaria, lo cual elimina la percepción de que algo está oculto. Es importante que el líder reconozca las ventajas de una comunicación organizacional efectiva dentro de la institución, esto permitirá que cada integrante o empleado se sienta valorado y satisfecho con su trabajo.

Relación entre el estilo de liderazgo y la comunicación organizacional

En el planteamiento de este autor Goleman y Mckee (2003) se tienen en cuenta las tendencias de las nuevas organizaciones, enfocando a una comunicación que apunta a generar líderes que afiancen los lazos entre las personas haciéndolas parte de las organizaciones, de esta forma manejan el bienestar global en las compañías. Según el diccionario EducRed se define a la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p.28).

El liderazgo, sea cual sea, en el público de cualquier empresa debe ser entendido como el modelo a seguir, un modelo que no sólo imponga unas reglas y encamine al personal a la consecución de unos objetivos, que sin lugar a dudas también es importante, sino además verificar que las condiciones se presten para que ese trabajo conjunto que se plantea, se logre de una manera eficaz y muy eficiente.

Son muchos los análisis e investigaciones que apuntan a que el tema de liderar proyectos y actividades en una determinada organización exigen unas actitudes y aptitudes claras, además de un conocimiento claro sobre lo cual se quiere trabajar, esto permite un menor margen de error ante posibles fallas o peligros que sufran los trabajos propuestos. Cada uno de los enfoques de liderazgo se desarrolla bajo diferentes características, pero coinciden en la búsqueda y el bienestar de la

organización ante situaciones tanto favorables como negativas.

También hay que tener en cuenta la importancia de la comunicación, la cual no debe ir encaminada a tener un modelo netamente vertical (de arriba hacia abajo) donde no haya una retroalimentación ni tampoco una preocupación por el cómo se reciben a los integrantes de la organización y si está no se encuentra presente estas estrategias fracasan.

Se debe entender que el término de comunicación no sólo se limita al proceso de emitir y recibir información, sino también como un campo donde intervienen factores sociales, psicológicos y demás, donde tener en cuenta la opinión de los empleados de la organización es sumamente importante para consolidar proyectos serios que fortalezcan el clima organizacional.

Asimismo, cabe mencionar que aquellos que lideran proyectos, sea cual sea su objetivo deben blindar sus trabajos contra los riesgos que se presenten, allí la planeación y la formulación de estrategias claras deben ser la constante en este tipo de casos. El liderazgo va mucho más allá de construir importantes proyectos y estrategias para el beneficio de una organización.

También es el serio compromiso de crear un ambiente propicio para cada uno de los integrantes internos, un lugar donde se acojan medidas equitativas y predomine una comunicación llena de aportes, porque ahí está el secreto, escuchar y a partir de ello generar verdaderas soluciones de cambio, ese es el verdadero líder, aquel que sin importar su enfoque transforma espacios sociales para un serio y exitoso desarrollo empresarial.

A continuación, se presenta una investigación que según Blas Amador (2015) plantea la siguiente hipótesis alterna de investigación: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra. Al aplicar la fórmula Pearson con un nivel de significancia del 95% y se encuentra que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p_ valor es de 0,000 por lo tanto se establece que tiene un nivel

correlación muy alta y que existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la alterna 95. Para la hipótesis nula si el Valor $p > 0.05$, se acepta la H_0 . Si Valor $p < 0.05$, se rechaza. H_0 . La prueba de correlación e Pearson entre las dos variables es positiva ($r=0.912$).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación

Paradigma

Según Franco y Vela (2021) al paradigma positivista se relaciona con la metodología en el proceso de investigación debido que permite realizar tanto la experimentación y la comprobación del conocimiento por medio de una hipótesis, y acude hacia los métodos estadísticos, con el fin de lograr una confiabilidad de los instrumentos la cual se aplicará para poder obtener un conocimiento científico que sea comprobable y riguroso, para que sea considerado formal.

Enfoque

Al mismo tiempo la investigación tiene un enfoque cuantitativo, El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Sampieri, Collado y Baptista, 2014).

Diseño

Según Sampieri y Torres (2015) el diseño el cual se plantea en esta investigación es un diseño no experimental el cual se enfoca en observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para con esto poder analizarlas, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, más bien se observan situaciones que ya existen, no son provocadas de manera intencional en la investigación por quien la ejecuta. En la investigación no experimental, las variables independientes ocurren y no hay posibilidad de manipularlas, tampoco se tiene un control sobre las variables y menos se puede influir en ellas, ya sucedieron al igual que sus efectos, y la investigación no experimental puede o no tener un alcance explicativo.

Corte

Así mismo, el corte de la investigación es transversal, se realiza en un tiempo determinado y específico para conocer la incidencia de estilos de liderazgo y la comunicación organizacional dentro de la institución. Para Sampieri, Collado y Baptista (2010) señalan que,

Los estudios de corte transversal se recolectan todos los datos en un exclusivo momento, se recurre a un corte o medición en una sola oportunidad, con la finalidad de analizar y describir el comportamiento de las unidades de análisis en observación no pretende medir la evolución del fenómeno en el tiempo (p.45).

Por lo tanto, refiere a la recolección de datos para conocer la situación del Cuerpo de Bomberos de Latacunga en cuanto a los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional.

Alcance

La investigación tiene un alcance correlacional, que, para Mejía, Naranjo y Santamaría (2018) tiene la finalidad de evaluar la relación que existe entre dos variables mediante la aplicación de técnicas estadísticas, así mismo, mediante la medición de una variable se va a conocer cómo se comporta la otra variable. En ese caso nos referimos a la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la comunicación organizacional dentro de la empresa.

Población

En cuanto a la población según Condori-Ojeda (2020) menciona que la población es aquella unidad de análisis la cual pertenece a un ámbito especial en donde se desarrolla un estudio. En este caso nuestra investigación, muestra población de estudio es de 98 personas de edades entre 21 a 61 años los cuales pertenecen al Cuerpo de Bomberos de Latacunga.

2.2. Tipo de recolección de información

Técnicas

Las técnicas propuestas para el desarrollo de la investigación son: Encuesta y técnicas psicométricas.

Encuesta

La encuesta se encuentra considerada por Lanuez y Fernández (2014) es una herramienta de recolección de datos que se utiliza para recopilar información de un grupo específico de personas, generalmente llamado muestra, sobre diversos temas o cuestiones.

Instrumentos

Para realizar el proceso de recolección de información y para medir los estilos de liderazgo se utilizó el test Grid Gerencial, también conocido como la Malla Gerencial, fue desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton en 1964, basándose en las investigaciones previas de Kurt Lewin y otros sobre los estilos de liderazgo. Este consiste en un gráfico bidimensional que mide dos dimensiones: el grado de interés del líder por las personas y por la producción, donde se encuentran cinco estilos de liderazgo principales (Islas, 2023).

- (Estilo 1.1). Liderazgo empobrecido. El líder muestra un bajo interés tanto por las personas como por la producción. Evita tomar decisiones, delega la responsabilidad y se limita a cumplir con lo mínimo indispensable. Este estilo genera un clima laboral apático, desmotivado e improductivo.
- (Estilo 1.9). Liderazgo permisivo o country club. El líder muestra un alto interés por las personas y un bajo interés por la producción. Busca crear un ambiente agradable y evita los conflictos y las presiones. Este estilo genera un clima laboral amistoso, pero poco exigente y eficiente.
- (Estilo 5.5). Liderazgo intermedio o del equilibrio. El líder muestra un interés moderado tanto por las personas como por la producción. Busca un

compromiso entre los objetivos de la organización y las necesidades individuales, a través de las soluciones aceptables para ambas partes. Este estilo genera un clima laboral razonable, pero poco innovador y competitivo.

- (Estilo 9.1). Liderazgo autoritario o de tarea. El líder muestra un alto interés por la producción y un bajo interés por las personas. Busca alcanzar los resultados a toda costa, a través de la imposición de su autoridad, con un alto nivel de exigencia en el cumplimiento de las normas. Este estilo genera un clima laboral tenso, hostil e insatisfactorio.
- (Estilo 9.9). Liderazgo participativo o del equipo. El líder muestra un alto interés tanto por las personas como por la producción. Busca integrar los objetivos organizacionales con las necesidades individuales y fomenta la participación, la colaboración, la confianza y el desarrollo del equipo. Este estilo genera un clima laboral motivado, comprometido y productivo. Según la Matriz de Blake y Mouton, el estilo 9.9 es el más efectivo y deseable para lograr una alta productividad y satisfacción en las organizaciones, implica una visión integradora del liderazgo que valora tanto los resultados como las relaciones humanas (Islas, 2023).

Tabla 1. Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,97	9

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

En la tabla número 1, se observa la fiabilidad del instrumento, la cual refiere a un Alfa de Cronbach de 0.97. De esta manera se corroboró que es un instrumento confiable con que se pueden obtener resultados reales, mide lo que tiene que medir.

Test de Portugal

El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) mide la comunicación en tres diferentes niveles: ascendente, descendente y horizontal (Ramos, 2020).

Contiene 15 ítems, de los cuales los primeros cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cinco miden la comunicación horizontal. La escala empleada para sus respuestas son tipo Likert: 5 = siempre; 4 = frecuentemente; 3 = algunas veces; 2 = ocasionalmente; 1 = nunca (Pazmay, 2020).

En donde el instrumento se encuentra conformado por tres niveles de comunicación, los cuales son:

- **Comunicación ascendente:** Con los ítems (1,2,3,4,5)
- **Comunicación descendente:** Con los ítems (6,7,8,9,10)
- **Comunicación horizontal:** Con los ítems (11,12,13,14,15,)

Tabla 2. Fiabilidad total

Alfa de Cronbach	N de elementos
,87	4

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

Como se puede observar en la tabla número 2 el cuestionario de comunicación Organizacional cuenta con una fiabilidad alta al presentar un Alfa de Cronbach de 0.87. De esta manera, se corroboró que es un instrumento confiable con el que se puede obtener resultados reales, mide lo que tiene que medir.

Tabla 3. Fiabilidad por dimensiones (Dimensión de comunicación ascendente, descendente y horizontal)

Alfa de Cronbach	Nº
,93	5

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

Como se puede observar en la tabla número 3 del cuestionario de comunicación Organizacional el mismo que cuenta con una fiabilidad por dimensiones alta al presentar un Alfa de Cronbach de 0.93 en la dimensión ascendente, 0.88 en la dimensión descendente y 0.92 en la dimensión horizontal. De esta manera se corroboró que es un instrumento confiable con el que se puede obtener resultados

reales, mide lo que tiene que medir.

2.3. Procedimiento metodológico

Se inicio con la elaboración del plan de titulación, en el cual se socialización la directora de Escuela de Psicología para su aprobación. En segunda instancia se realizó una revisión de la literatura y preparación del estado del arte, el cual fue elaborado a través de diversas fuentes encontradas en varios sitios web seguros como Google académico, Scielo, etc.

Para dar paso a la identificación y seleccionar a los participantes se creó un consentimiento informado (Anexo 2), utilizado para respetar los parámetros éticos que la investigación delimita, también se elaboró una ficha sociodemográfica, para la recolección de información de los participantes, misma que fue trasladada a *Google forms* en conjunto con la escala del test de Portugal y el test Blake and Mouton, para luego dar paso a la recolección de datos mediante el siguiente enlace: <https://bit.ly/3WlrNZJ> por medio de la subjefta de la institución, posteriormente los resultados obtenidos fueron trasladados a los programas estadísticos con el objetivo de verificar la fiabilidad y el desarrollo del análisis descriptivo, para iniciar con la interpretación de los resultados. Finalmente se elaboró el informe final de investigación.

Caracterización de la población

La muestra es una parte representativa de la población, que poseen las mismas características generales de la población. La muestra se refiere a un subconjunto seleccionado de una población más grande, que se utiliza para representar y generalizar las características de la población en un estudio o investigación, la muestra se elige de manera que sea representativa de la población y permita hacer inferencias sobre esta (Monje, 2011).

Características socio demográficas

Para la recolección de información se trabajó con el personal administrativo y operativo del Cuerpo de Bomberos Latacunga, con lo que se buscó analizar cuáles la incidencia del estilo de liderazgo en la comunicación organizacional de sus empleados. A su vez, las características socio demográficas que presentan los participantes del estudio permiten, en general, caracterizar el grupo de trabajo según los criterios de: edad, sexo, estado civil, domicilio, área ocupacional, si posee contrato o nombramiento. Los datos que se observan a continuación son muy detallados y puntuales, como se puede ver a continuación las siguientes tablas.

Tabla 4. Descripción del género de los participantes

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	73	74,5 %
Femenino	24	24,5 %
Otros	1	1,0%
Total	98	100,0

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

En la tabla 4 de relación de género, en el grupo evaluado predomina el masculino con el 74.5 % que corresponde a 73 personas, mientras que al género femenino le corresponde el 24,5 % que corresponde a 24 personas.

Tabla 5. Descripción del estado civil de los participantes

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	53	54,1 %
Casado	35	35,7 %
Divorciado	6	6,1 %
Unión Libre	3	3,1 %
Total	98	100,0

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

En la tabla 5, se señala el estado civil del personal de trabajo en donde como resultados, que el 54,1 % de la población se encuentran solteros, el 35,7% corresponde al personal que se encuentra casado, para dar paso al 6,1 % de las personas que se encuentran divorciadas, y el 3.1% se encuentran en unión libre.

Tabla 6. Descripción del Domicilio de los participantes

	Frecuencia	Porcentaje
Rural	31	31,6 %
Urbano	66	67,3 %
Total	98	100,0

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

En la tabla 6, se puede observar que el 31,6% de los participantes pertenecen a la zona rural, mientras que el 67,3 pertenecen a la población urbana.

Tabla 7. Descripción del área ocupacional de los participantes

	Frecuencia	Porcentaje
Operativo	58	59,2 %
Administrativo	38	38,8 %
Total	98	100,0

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

En la tabla 7, se puede apreciar que el 59,2% de los participantes se encuentran en el área operativa y que el 38,8 laboran en el área administrativa, cabe recalcar que hay personas que trabajan en las dos áreas cuando se necesita apoyo en el área operativa, por algún incidente o emergencia grave.

2.4. Método de muestreo

El muestreo discrecional es la selección de los individuos de la muestra es realizada por un experto que indica al investigador qué individuos de la población son los que más pueden contribuir al estudio (Canal, 2006).

Etapa ética de la investigación

En la presente investigación se hizo uso de consentimiento informado destinado a todo el personal de trabajo en el cual al ser todos mayor de edad el personal accedió voluntariamente a responder las encuestas planteadas. Se hizo uso de estos dos instrumentos para poder hacer uso de la información recaudada con autorización de los implicados para que posteriormente sea expuesta, donde se respetó la confidencialidad establecida, dado a entender que no se expondrá en ningún momento información personal que revele la identidad de los participantes.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se analizará los resultados obtenidos en la presente investigación mediante dos instrumentos diferentes para cada segmento con el que se trabajó, los dos iban dirigidos al personal de trabajo. El objetivo del primer instrumento fue identificar los estilos de liderazgo predominante, mientras que el segundo instrumento permitió medir el nivel de comunicación organizacional.

De igual forma se realizó la descripción de los datos sociodemográficos en la cual consta el porcentaje y frecuencia, lo que permitió analizar la población con la que se trabajó.

Tabla 8. Incidencia Correlación total test Grid Gerencial, con el total del test Portugal.

Rho de Spearman	Total, Liderazgo		Total, comunicación
	Coeficiente de relación	1,00 0	,306**
Total, Liderazgo	Sig. (Bilateral)	24	,002
	N	97	9 7
	Coeficiente de relación	,306**	100,0
Total, Comunicación	Sig. (Bilateral)	,002	
	N	97	9 7

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

De acuerdo con la siguiente tabla 8, es evidente existe una correlación baja.

Tabla 9. Correlación de la dimensión ascendente del test de Portugal, con la correlación de la dimensión de personas del test de liderazgo

Rho de Spearman		Total, comunicación Ascendente	Total, Personas
Total, Comunicación ascendente	Coeficiente de relación	1,000	,385**
Total, personas	Coeficiente de relación	,385**	1,000

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

En la tabla 9 se puede observar una correlación baja.

Tabla 10. Correlación de la dimensión ascendente del test de Portugal, con la correlación de dimensión de tareas del test de liderazgo.

Rho de Spearman		Total, comunicación Ascendente	Total, Tareas
Total, Comunicación ascendente	Coeficiente de relación	1,000	,275**
Total, Tareas	Coeficiente de relación	,275**	1,000

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

En la tabla 10 se puede observar que la correlación es significativa en el nivel 0,01(bilateral).

Tabla 11. Correlación de la dimensión descendente del test de Portugal, con la dimensión de personas del test de liderazgo.

Rho de Spearman		Total, comunicación descendente	Total, personas
Total, Comunicación descendente	Coeficiente de relación	1,000	,309**
Total, personas	Coeficiente de relación	,309**	1,000
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	97	97

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

En la tabla 11 se puede observar que la correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 12. Correlación de la dimensión descendente del test de Portugal, con la dimensión de tareas del test de liderazgo.

Rho de Spearman		Total, comunicación descendente	Total, tareas
Total, Comunicación descendente	Coeficiente de relación	1,000	,182
	Sig. (bilateral)		,074
Total, tareas	Coeficiente de relación	,182	1,000
	Sig. (bilateral)	,074	
	N	97	97

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

En la tabla 12 se puede observar una correlación

Tabla 13. Correlación de la dimensión horizontal del test de Portugal, con la dimensión de personas del test de liderazgo.

Rho de Spearman		Total, comunicación horizontal	Total, personas
Total, Comunicación horizontal	Coeficiente de relación	1,000	,321**
Total, Personas	Coeficiente de relación	,321**	1,000

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

En la tabla 13 se observa que la correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 14. Correlación de la dimensión horizontal del test de Portugal, con la dimensión de tareas del test de liderazgo.

Rho de Spearman		Total, comunicación horizontal	Total, tareas
Total, Comunicación horizontal	Coeficiente de relación	1,000	,223 **
Total, Tareas	Coeficiente de relación	,223**	1,000

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

En la tabla 14 se puede observar la correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

3.1. Interpretación individual de los resultados del test Grid Gerencial

Para la evaluación del personal se aplicó el cuestionario del Grid Gerencial, este test fue creado por Blake and Mouton, los cuales identificaron cinco estilos de liderazgo predominantes: estilo empobrecido (1.1), liderazgo de tarea (9.1), liderazgo del club de campo (1.9), liderazgo de punto medio (5.5) y administración participativa o de equipo (9.9), este último es el más deseable, debido a que según estudios realizados por estos autores existen evidencias que este estilo es eficaz en todas las situaciones. Luego de obtener las puntuaciones de todos los participantes de las preguntas realizadas se procede a tener dos dimensiones, la cual la primera valora el estilo de liderazgo basado en la exigencia en las personas y la segunda valora el estilo del enfoque en las tareas.

3.2. Análisis descriptivo

Tabla 15. Análisis descriptivo del test Blake and Mouton

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Total, personas	98	9,00	45,00	33,9	11,10632
Total, Tareas	98	9,00	45,00	31,9	11,20149

Fuente: Base de datos de la investigación IBM SPSS

Elaborador por: Ruiz I (2024)

Entonces según el análisis descriptivo podemos decir que los resultados presentados en la siguiente tabla reflejan una media de 33,9 en cuanto a la dimensión de personas y un 31,9 en la dimensión por tareas. Cabe recalcar que una vez ubicado estos resultados en el modelo del Grid Gerencial, este se acerca al estilo de liderazgo tipo 5.5, punto medio. A través de una visión equilibrada de la importancia relativa entre la tarea y la persona. En donde de igual forma el líder espera alcanzar los objetivos planteados, donde crea un ambiente de trabajo en que ligeramente realiza una presión para conseguir resultados.

3.3. Interpretación individual de los resultados del test de Comunicación Organizacional

De igual manera al igual que el anterior instrumento para la evaluación del personal se aplicó el test de comunicación organizacional, el cual contiene 15 ítems, de los cuales los primeros cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cinco miden la comunicación horizontal. La escala empleada para sus respuestas son tipo Likert: 5 = siempre; 4 = frecuentemente; 3 = algunas veces; 2 = ocasionalmente; 1 = nunca.

En donde el instrumento se encuentra conformado por tres niveles de comunicación, los cuales son:

- **Comunicación ascendente:** Con los ítems (1,2,3,4,5)
- **Comunicación descendente:** Con los ítems (6,7,8,9,10)
- **Comunicación horizontal:** Con los ítems (11,12,13,14,15,16)

Tabla 16. Interpretación individual de los resultados del test de Comunicación Organizacional.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Total, ascendente	97	5,00	25,00	18,67	5,11
Total, descendente	97	5,00	25,00	17,79	5,00
Total, horizontal	97	7,00	30,00	22,80	5,85

Elaborador por: Ruiz I (2024)

Interpretación individual de los resultados del test de Comunicación

3.4. Organizacional

Los resultados obtenidos de la siguiente tabla, mediante a un análisis descriptivo indican que por medio de una guía de las medias conseguidas el estilo de comunicación horizontal es que más predomina dentro de la institución.

CONCLUSIONES

- Se realizó una revisión bibliográfica relacionada a las variables de estudio, donde se toman en cuenta varios autores relevantes como French y Bell, Sánchez, Blake, Mouton e investigaciones relacionadas que apoyan el incremento teórico. Cada autor aportó con su teoría respectiva sobre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional
- Se aplicó el Grid Gerencial al personal de trabajo de la institución, con el objetivo de evaluar el estilo de liderazgo que manejan los supervisores, el estilo que predomina es el estilo de liderazgo equilibrado el cual tiene como característica ajustarse al sistema y al ritmo el cual los demás han llegado adoptar.
- Con la aplicación del cuestionario de comunicación organizacional el cual evalúa en tres dimensiones: comunicación ascendente que tiene una media de 18,67, en cuanto a la comunicación descendente existe una media de 17,79 y por último la comunicación horizontal se obtiene una media de 22,80, se pudo identificar que la mayoría de los trabajadores tienen una comunicación horizontal.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar esta investigación en otro tipo de empresa o institución. Esto permitirá, en el futuro, realizar una comparación de datos y crear un estudio a nivel comparativo, para analizar los estilos de liderazgo y los tipos de comunicación organizacional. De este modo, se podrá observar características en particular, mismas que inciden en las variables.
- De igual forma, se recomienda volver a evaluar al personal de la institución dentro de un año para observar si existieron cambios o mejoras en el estilo de liderazgo y la comunicación organizacional. Además, es vital indicar que también se puede ejecutar un plan de intervención y psicoeducación guiada por Recursos Humanos para abordar los factores principales que influyen en el personal.
- Al momento de volver a evaluar a los empleados, se podrían identificar diferentes maneras de mejorar las falencias encontradas, con el objetivo de crear un entorno de trabajo óptimo y adecuado. Esto incluye fomentar una buena comunicación y un estilo de liderazgo eficaz, lo cual facilitará la comunicación del personal en situaciones de riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2002). *Definición y alcance de la comunicación organizacional. La comunicación en las organizaciones.*
- Añazco, K. A., Valdivieso, R. P., & Sánchez, O. W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*,3(10), 142-148. DOI:10.33890
- Ariscuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., & Casado, M. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna.* Madrid, FEAPS
- Azanza, G., Moriano J, A., & Melero, F. (2013). Liderazgo auténtico y cultural organizacional como impulsores en la satisfacción laboral de los empleados. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29(2), 45-50. DOI: 10.5093/tr2013a7
- Belén, S. M. (2018). En *RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y*
- Calis, C., & Buyukakinci, B. Y. (2019). *Enfoque de liderazgo en seguridad ocupacional: muestra de Taiwán. Proceda Ciencias de la Computación* 158(2019), 1052-1057. DOI: 10.1016/j.procs.2019.09.146
- Campos, A. Mera, A. & Pérez, E. (2020). *Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica.* Revista de investigación apuntes universitarios,10(4), 1-20. DOI: 10.17162/au.v10i4.501
- Canal, N. (2006). Técnicas de muestreo. Sesgos. *Revistas Edén.*
- Condori-Ojeda, P. (2020). Universo, población y muestra. *Acta Académica*, 3-16.
- Islas, G. (17 de Mayo de 2023). *Una herramienta para mejorar el liderazgo: la Matriz de Blake & Mouton.*

De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional* (1.ªed.). Editorial

Díaz, P., Mañas, M., Pecino, V. S., & Llopis, J. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Pontificia Universidad Javeriana*, 15 (1), 14-25. DOI: 10.11144/Javeriana.upsy15-1.emco

Digital Publisher, 22-24.

Duarte, G. (2006). La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. *Análisis: cuadernos de comunicación y cultura*, 1(34), 287-304.

Dubrin, A. J. (2015). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* 8th ed.

Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista académica Construcciones a la Economía*, 13(1), 5-6.

Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo Democrático: *Una aproximación Conceptual INNOVA*, 2(4), 155-162. DOI:10.33890/innova.v2.n4.2017.210

Franco, A. M., Reyes, M. & Cuadrado, S. (2017). Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador, *PODIUM*, (1)

French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (6th ed). New Jersey: Pearson.

Goleman, D., Boyatzis, R & Mckee, A. (2003). *El líder resonante crea más*. El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Revista de la academia de gestión*. Gestión del comportamiento Organizacional, 12(4), 526-526. DOI: 10.5465/amj.1969.19201155 <https://www.linkedin.com/pulse/una-herramienta-para-mejorar-el-liderazgo-la-matriz-de-gustavo-islas/>
- Ibáñez, D. (2014). El modelo integrado de evaluación de la comunicación organizacional en Ecuador: un estudio exploratorio a partir del diagnóstico de la EsPOCH y de Ciespal (2013-2014). *Index Comunicación*, 4(1), 1-36.
- Karina, C. V. (2019). Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua. Ambato: PUCE Ambato
- Kwan, C. K., & Cardozo, S. (2018). *Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay*. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. 5(2), 117-126, DOI: 10.30545/academo.2018.jul-dic.4
- Larman, A. (Diciembre de 2015). *Task-Oriented vs People-Oriented Leadership Styles*.
- León, A. N. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la institución educativa N°5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013* [Tesis de posgrado no publicada]. Lima: Universidad Nacional Mayor De San Marcos.
- LOS (pág. 8). Ambato: PUCE Ambato
- Luria, G., & Berson, Y. (2012). *How do leadership motives affect informal and formal leadership emergence*. 34(7), 995-1014. DOI.org/10.1002/job.1836
- Madachian, M., & Taherdoost, H. (2019). Assessment of Leadership Effectiveness Dimensions in Small and Medium Enterprises. *Procedia*

Manufacturing, 32(1),1035-1042. DOI: 10.1016/j.promfg.2019.02.318 Nahavandi, A. (2002). *The art and science of leadership* (3rd ed). Ney Jersey:

Massachussets: *Cengage Learning*, 83(1) 52-53 McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Mejía, E., Naranjo, D., & Santamaría, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Sangolquí.

Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa Guía Didáctica. Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa Guía Didáctica*. Colombia. organizacional en empresas ecuatorianas. *Revista publicando*.

Pielstick, C. D. (2000). *Liderazgo Formal vs Liderazgo Informa: Un análisis comparativo*. *Revista de estudios de liderazgo*,7(3). DOI: 10.1177/107179190000700307

Ponce Villacis, I. F. (2015). *La comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. De la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial, 1-145, Tungurahua Ambato: Universidad Técnica De Ambato.

Ramos, S. G. (2020). *Análisis psicométrico de test de comunicación*

Rushton J, P. (1982). *Altruismo y sociedad: una perspectiva de aprendizaje social*. *Ética*, 92(3), 17. DOI: 10.2307/2380730 S.A. DE C.V.

Sampieri, R., Collado, C., & Batitsta, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*.

Sampieri, R., Collado, C., & Batitsta, M. d. (2014). *Metodología de la investigación 6ta edición* . México : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES,

Sánchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: *Propuesta de un modelo de caracterización y análisis*. *Pensamiento y Gestión*.25(1),1-39.

Santamaria Cruz, M. F. (2021). *Estilos de liderazgo y la gestión administrativa de Una Institución Publica Perú -2022*. Universidad Cesar Vallejo

Seema, S. (2014). Human Resource Management. *Vikas publishing house PVT Ltd*.
Universidad del Norte.

Valencia, L., & Gamboa, J. (2022). Estilos de liderazgos y toma de decisiones.

ANEXOS

Carta de consentimiento informado

Por medio de la presente, se solicita su autorización para incluirlo como participante en la investigación denominada " Incidencia del estilo de liderazgo en la comunicación organizacional". La cual se llevará a cabo en el Ecuador durante los años 2024 - 2025. Por medio de la presente, se solicita su autorización para ser parte en la investigación, la cual es ejecutada por el señor Israel Ruiz estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

A continuación, pido su colaboración para llenar el Test de estilos de liderazgo, Blake y Mouton y el test de Portugal de la manera más comedida y sincera, el objetivo de esta investigación es analizar la incidencia del estilo de liderazgo en la comunicación organizacional del cuerpo de bomberos de Latacunga. Cabe recalcar que la información utilizada será únicamente utilizada con fines científicos, y su participación será ANÓNIMA y su nombre no aparecerá de ningún modo, ni en los instrumentos, ni en los informes de la investigación que se redactarán.

Ficha sociodemográfica

- Edad
- Sexo: Masculino – Femenino – Otro
- Estado civil: Soltero – Casado – Unión Libre – Otro
- Domicilio: Urbano – Rural
- Área ocupacional: Administrativo – Operativo
- Cargo que ocupa
- Nombramiento o contrato

Instrumentos

Test estilo de liderazgo Blake and Mouton

PERSONAS		Cuadrícula de varias opciones	
Filas		Columnas	
1. 1. Animo a los miembros de mi equipo a ...	X	<input type="radio"/> 0	X
2. 2. Me gusta ayudar a los demás a realiza...	X	<input type="radio"/> 1	X
3. 3. Animo a mis colaboradores a ser creat...	X	<input type="radio"/> 2	X
4. 4. Disfruto leyendo artículos, libros o revi...	X	<input type="radio"/> 3	X
5. 5. Cuando corrijo errores no me preocup...	X	<input type="radio"/> 4	X
6. 6. Me gusta explicar los detalles de una t...	X	<input type="radio"/> 5	X
7. 7. No hay nada más importante que desa...	X	<input type="radio"/> Añadir una columna	
8. 8. Aconsejar a mis empleados para que ...	X		
9. 9. Respeto los límites de los demás.	X		
10. Añadir fila			

TAREAS		Cuadrícula de varias opciones	
Filas		Columnas	
1. 1. Pienso que nada es más importante q...	X	<input type="radio"/> 0	X
2. 2. Monitoreo muy de cerca la duración d...	X	<input type="radio"/> 1	X
3. 3. Entre más desafiante es la tarea, más l...	X	<input type="radio"/> 2	X
4. 4. Cuando miro que una situación o tarea...	X	<input type="radio"/> 3	X
5. 5. Me es fácil llevar a cabo varias tareas ...	X	<input type="radio"/> 4	X
6. 6. Yo administro mi tiempo con efectivid...	X	<input type="radio"/> 5	X
7. 7. Dividir grandes proyectos en pequeñas...	X	<input type="radio"/> Añadir una columna	
8. 8. Me gusta analizar problemas.	X		
9. 9. Disfruto leyendo artículos, libros y revi...	X		

Test de Portugal

1.	1. ¿Los jefes son accesibles y puede ha...	X	<input type="radio"/> 5	X
2.	2. ¿Cree que los comentarios o suger...	X	<input type="radio"/> 4	X
3.	3. ¿Sus superiores le hacen sentir la sufi...	X	<input type="radio"/> 3	X
4.	4. ¿Los jefes comunican de manera clara...	X	<input type="radio"/> 2	X
5.	5. ¿Se le permite hacer retroalimentación...	X	<input type="radio"/> 1	X
6.	6. ¿Tiene confianza con su jefe para pod...	X	<input type="radio"/> Añadir una columna	
7.	7. ¿Recibe información de su Jefe sobre ...	X		
8.	8. ¿Los jefes lo involucran en las decisio...	X		
9.	9. ¿Recibe toda la información que neces...	X		
10.	10. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje ...	X		
11.	11. ¿Las instrucciones que recibe de su ...	X		
12.	12. ¿Existe un clima de confianza entre ...	X		
13.	13. ¿Cree que la integración y coordinac...	X		
14.	14. ¿Cree que la comunicación entre su...	X		
15.	15. ¿El lenguaje que emplean sus comp...	X		