



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**RELACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS JEFES CON
EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA ANDAHUASI 2018**

PRESENTADA POR

DIEGO ANDRE ALVARADO LIMAYLLA

BORIS ALONSO CAFFERATTA BERRÚ

ASESOR

HERNÁN CARLOS SAMAR LIU

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

Los autores sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**RELACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS JEFES CON EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN
LA EMPRESA ANDAHUASI 2018**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

DIEGO ANDRE ALVARADO LIMAYLLA

BORIS ALONSO CAFFERATTA BERRÚ

ASESOR:

Mg. HERNAN SAMAR LIU

LIMA, PERÚ

2018

Dedicamos esta tesis a nuestras familias,
especialmente a nuestros padres que siempre
nos apoyaron en la vida universitaria y
personal, estaremos eternamente
agradecidos por darnos la vida y concedernos
la oportunidad de ser verdaderos
profesionales.

Agradecemos a Dios por
brindarnos cada día de nuestras
vidas y poder darnos las fuerzas
para cumplir nuestros objetivos y
metas profesionales, y a nuestro
asesor por su apoyo y su
oportuna asesoría durante este
periodo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	13
1. Antecedentes de la investigación.....	16
2. Bases teóricas.....	26
2.1 Liderazgo.....	26
2.1.1 Definiciones y Características.....	26
2.1.2 Teorías de Liderazgo	31
2.1.3 Líder y Liderazgo.....	35
2.2 Clima Organizacional	36
2.2.1 Definiciones y Características del Clima Organizacional	36
2.2.2 Elementos y Dimensiones de Clima Organizacional	48
2.2.3 Clima Organizacional y Cultura Organizacional	52
3. Definición de términos básicos	54
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	55
3.1 Formulación de hipótesis principal y derivada	55
3.2 Instrumentos.....	56
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	63
3.1 Diseño metodológico.....	63
3.2 Diseño Muestral	64
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	65
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	66
3.5 Aspectos éticos	67
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	68
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	81
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS.....	89
ANEXOS	95
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	95
ANEXO 2: OPERACIÓN DE LAS VARIABLES	98
ANEXO 3: MATRIZ DE COHERENCIA	103
ANEXO 4: ESTILOS DE LIDERAZGO	104
ANEXO 5: DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	108
ANEXO 6: CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO	113
ANEXO 7: CUESTIONARIO ESCALA DE CLIMA LABORAL CL-SPC.....	119
ANEXO 8: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ANDAHUASI S.A.A.....	123
ANEXO 9: CARTA DE PRESENTACIÓN PARA LA EMPRESA ANDAHUASI S.A.A.	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Teorías de Clima Organizacional	43
Tabla 2: Diseño Muestral	61
Tabla 3: Niveles de estilos de Liderazgo	66
Tabla 4: Niveles de Clima Organizacional	68
Tabla 5: Relación entre el estilo de liderazgo y la autorrealización del personal	70
Tabla 6: Relación entre el estilo de liderazgo y el involucramiento laboral	72
Tabla 7: Relación entre el estilo de liderazgo y la eficiencia de la supervisión	73
Tabla 8: Relación entre el estilo de liderazgo y la eficiencia de la comunicación	74
Tabla 9: Relación entre el estilo de liderazgo y el mejoramiento de las condiciones laborales.....	76
Tabla 10: Relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Niveles de Estilos de Liderazgo	67
Figura 2: Niveles de Clima Organizacional	69

RESUMEN

Las empresas actualmente, no priorizan el factor humano, están enfocadas en el cliente o producto; por ello en muchos casos, el ambiente de trabajo no es valorado, generando daños a la empresa; además la mala gestión por parte de los jefes genera un mal desempeño en los colaboradores.

Por tal motivo, en la presente investigación se estableció la relación del estilo de liderazgo de los jefes respecto al clima organizacional en la empresa Andahuasi y tuvo como objetivos específicos determinar la relación del estilo de liderazgo con cada una de las cinco dimensiones del clima organizacional.

El método utilizado fue descriptivo correlacional, pues se relacionaron dos variables (independiente y dependiente), se aplicó instrumentos para medir las variables mencionadas: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5X Corta y Escala de Clima Laboral CL-SPC. La población asciende a 275 colaboradores y la muestra es 161; con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Los resultados hallados reflejaron que no existe relación del estilo de liderazgo con el clima organizacional para la empresa Andahuasi, manifestado en un nivel de significancia mayor a 0.05; lo cual rechaza la hipótesis alterna y acepta la hipótesis nula.

El liderazgo correctivo fue el predominante en este estudio con 54.7% del total de personas encuestadas, la dimensión autorrealización de la variable clima organizacional fue la más desfavorable con 86.3% del total de encuestados; lo cual demuestra que existen otros factores con mayor relevancia para la generación de un buen clima organizacional.

ABSTRACT

Now a days companies don't prioritize the human factor, are focused on the customer or product; therefore, in many cases, the work environment is not valued, generating damages to the company; In addition, the bad management by the bosses generates a bad performance in the collaborators.

For this reason, in the present investigation, the relationship of the leadership style of the heads with the organizational climate in the company Andahuasi was established and had as specific objectives to determine the relationship of the leadership style with each one of the five dimensions of the organizational climate.

The method used was descriptive correlational, two variables were related (independent and dependent), instruments were applied to measure the aforementioned variables: MLQ Leadership Multifactorial Question Form 5X Short and CL-SPC Labor Climate Scale. The population amounts to 275 collaborators and the sample is 161; with a confidence level of 95% and a margin of error of 5%.

The results found that there is no relationship between the leadership style and the organizational climate for the company Andahuasi, manifested in a level of significance greater than 0.05; which rejects the alternative hypothesis and accepts the null hypothesis.

The corrective leadership was the predominant in this study with 54.7% of the total people surveyed, the self-realization dimension of the organizational climate variable was the most unfavorable with 86.3% of the total of respondents; which shows that there are other factors with greater relevance for the generation of a good organizational climate.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo la forma de gestionar las empresas ha cambiado, debido a un fenómeno llamado globalización; por ejemplo, la competitividad empresarial, en la actualidad, tiene un límite superior, ya que ahora las empresas no solo quieren tener un buen producto o servicio; también desean alcanzar la excelencia en sus procesos; esto se debe al fenómeno que está afectando al ámbito social, económico, cultural y tecnológico. Actualmente, las empresas priorizan al producto y al cliente externo, pero existe un elemento fundamental que no es totalmente reconocido, llamado colaborador; este es la parte esencial en las empresas, puesto que son los encargados de elaborar las actividades de la organización, son los responsables de toda la gestión empresarial y del cumplimiento de los objetivos trazados por la institución, generando las utilidades para la empresa.

A pesar de que la gestión humana es un tema trascendental y de suma importancia, no todos la practican de la mejor manera, existen muchas empresas que no mantienen un buen clima organizacional, tampoco controlan el nivel de rendimiento de sus empleados, originando una baja productividad del trabajador, ya que al percibir un ambiente no confortable para desempeñar sus funciones y al no tener la presencia de un jefe que represente la autoridad a quien seguir, es decir un líder.

Según Gálvez (2000), el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Aparentemente el estilo de liderazgo mantiene una relación con el clima organizacional, este posee ciertas características cuando es positivo, algunas de estas son: el trabajador siente que sus necesidades y proyectos individuales se realizan, existe motivación por el trabajo, aumento de la participación del todo el grupo,

aumento de la productividad, identificación con la empresa, existe sinergia entre el equipo de trabajo, cooperación; no obstante, hoy en día se percibe ambientes de estricta autoridad, ante la cual, las organizaciones dentro y fuera de la capital no se encuentran exentas, más aun aquéllas que se encuentran en sectores vulnerables, alterando el clima de la organización. En proporción a lo anterior, se decidió por estudiar a la empresa Andahuasi, ya que se conoce que esta organización presenta muchos problemas, por ejemplo, no realiza capacitaciones constantes, y además, presentan deficiencias respecto al colaborador, como la falta de motivación, reconocimiento, relaciones interpersonales, comunicación interna y estilos de liderazgo, esto reflejado en los testimonios de trabajadores donde indican que el clima está parcialmente dañado. Es por ello, que esta investigación serviría como aporte para brindar soluciones a los problemas que presenta la empresa Andahuasi, ya que se presenta recomendaciones que facilitarán las acciones de éstas.

Según Paula Szeinman (2015), líder de clima organizacional de Hay Group, menciona que el 70% del clima organizacional es producido por el estilo de liderazgo expresado por cada jefe; esto da entender que si la empresa posee un incorrecto estilo de liderazgo en las jefaturas, el clima organizacional será defectuoso.

Es por ello que se planteó un problema general:

¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018?

A continuación se presentan los cuatro específicos:

-¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo de los jefes con la autorrealización del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018?

-¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo de los jefes con el involucramiento laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018?

-¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo de los jefes con la eficiencia de la supervisión del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018?

-¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo de los jefes con la eficiencia de la comunicación del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018?

-¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo de los jefes con el mejoramiento de las condiciones laborales del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018?

A partir de los problemas se planteó un objetivo general: Establecer la relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.

Los cuatro objetivos específicos fueron:

-Determinar la relación del estilo de liderazgo de los jefes con la autorrealización del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.

-Conocer la relación del estilo de liderazgo de los jefes con el involucramiento laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.

-Determinar la relación del estilo de liderazgo de los jefes con la eficiencia de la supervisión del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.

-Establecer la relación del estilo de liderazgo de los jefes con la eficiencia de la comunicación del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.

-Conocer la relación del estilo de liderazgo de los jefes con el mejoramiento de las condiciones laborales del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.

La hipótesis fue que el estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

La importancia del presente estudio fue establecer la relación del estilo de liderazgo y el clima organizacional de la empresa, además de definir el estilo de liderazgo predominante en las jefaturas y la situación actual del clima en la azucarera Andahuasi para el año 2018; asimismo, el estudio puede ser utilizado por la dirección de la empresa Andahuasi para solucionar problemas relacionados al clima y liderazgo que se presentan actualmente.

Muchas investigaciones estudian el liderazgo y el clima organizacional de forma holística, de tal manera, el aporte para las ciencias empresariales fue demostrar la relación existente en el estudio de estas variables en el personal administrativo, por otra parte, el aporte hacia la sociedad fue que se mejoró las condiciones laborales de los trabajadores y se difundió la motivación, generando reconocimiento obteniendo mejoras en las relaciones interpersonales.

En el proceso de investigación se presentaron limitaciones, ya que el contacto con los colaboradores no fue sencillo, porque ellos carecen de tiempo libre para el apoyo de estudios mediante encuestas y entrevistas, también algunos de ellos poseen turnos rotativos, por lo que se necesitó coordinar con los responsables de cada área para concretar la recolección de datos. Además, la distancia fue otra dificultad que se manifestó, puesto que la empresa se encuentra al norte de la capital, a cuatro horas de Lima, y se agendaron horarios especial para traslados y las entrevistas.

Existen diferentes instrumentos para medir el clima organizacional, nivel y tipo de liderazgo dentro de las empresas como cuestionarios y entrevistas, por ello, la investigación estuvo orientada a determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional de la empresa Andahuasi.

El método utilizado fue el descriptivo correlacional, ya que se relacionaron dos variables (independiente y dependiente), también se utilizó dos instrumentos para medir las variables mencionadas: Escala de Clima Laboral CL-SPC y Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5X Corta. La población asciende a 275 colaboradores y la muestra es 161; con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Con los resultados obtenidos, se conoció la relación de las dos variables y se propuso un plan de intervención ayudando a la mejora del clima organizacional; así la empresa podrá mejorar sus índices de producción, satisfacción laboral, atención al cliente y otros.

Esta investigación sostiene la siguiente estructura:

El capítulo I está compuesto por el marco teórico, donde contiene los antecedentes nacionales e internacionales, además de las bases teóricas de ambas variables (Liderazgo y Clima organizacional) y la definición de términos básicos.

El capítulo II presenta la hipótesis general, las hipótesis específicas, las variables se formula la hipótesis general y específicos, las variables y su definición operacional.

El capítulo III exhibe la metodología, se explica el diseño de metodológico, los instrumentos que se emplearán para ambas variables, las técnicas de recolección de datos, técnicas estadísticas para procesar la información y los aspectos éticos.

Finalmente se realizó la matriz de consistencia, operacionalización de las variables, se explica las conclusiones del tema desarrollado, las recomendaciones oportunas de acuerdo a los resultados obtenidos y se presenta las fuentes de información que se utilizaron para producir esta investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

La empresa en estudio: ANDAHUASI S.A.A. es una empresa agroindustrial, se dedica a producir azúcar del cultivo e industrialización de la caña de azúcar, y también comercializa los productos y subproductos derivados de su actividad principal como azúcar rubia, melaza, alcohol y bagazo. Asimismo, se dedica a la producción y comercialización de leche y al cultivo de productos de agro exportación, como la Palta Hass.

Se encuentra ubicada en el Km. 41.5 de la carretera de penetración Huaura-Sayán, en el distrito de Sayán, Provincia de Huaura – Región Lima; el clima es agradable todo el año y sus magníficos valles de cultivos se encuentran irrigados por el Rio Huaura. Andahuasi desde sus inicios hasta en la actualidad continúa esforzándose para cumplir los más altos estándares de organización industrial, calidad productiva y ética laboral, cumplimiento que lo posiciona acorde a las exigencias del mercado nacional e internacional. La Visión de Andahuasi es ser la empresa líder en la actividad azucarera en general y en las unidades de negocio de diversificación agrícola e industrial a través de la excelencia de sus procesos de producción y de dirección, que le permita competir exitosamente en el mercado global, preferida por el consumidor por su calidad competitiva a nivel mundial, y por ello la misión es producir azúcar y

sus derivados, así como sus productos agropecuarios e industriales, con estándares de calidad cada vez más altos para satisfacer a los consumidores, sobre la base de la modernización de los equipos, innovación, tecnología y el mejoramiento continuo de los recursos. Todo elaborado al menor costo posible obteniendo un adecuado posicionamiento en el mercado.

Andahuasi, actualmente, se encuentra pasando problemas legales, esto lleva a que continuamente los quieran desalojar de sus tierras, y el Gobierno Peruano esta interactuando para que puedan resolver estas dos empresas sus conflictos. Los grupos empresariales Bustamante y Wong se disputan el control de la azucarera, ya que es considerada el motor económico de esa zona del departamento de Lima.

El Gerente General David Jiménez, informó que el Poder Judicial dejó sin efecto la orden de desalojo que había programado contra la directiva actual para darle el poder de la empresa al Grupo Wong, accionista mayoritario, debido a que Andahuasi presento una directiva ante las entidades correspondientes con la inscripción en los registros Públicos. Jiménez mencionó que es cierto que los Wong son los que tienen la mayoría de acciones, pero ellos llegaron a la empresa en mayo y la última junta de accionistas fue en abril y ahí se decidió que nosotros continuáramos por tres años” Tiene 1329 trabajadores, conformados por 275 trabajadores administrativos entre ellos: 67 empleados estables, 22 empleados técnicos, 11 profesores estables, 19 profesores contratados 19, 11 de servicios, 23 de administración, 16 eventuales servicios y 106 eventuales de administración; 805 trabajadores de campo entre ellos: 28 empleados estables, 11 empleados técnicos, 17 de servicentro, 16 eventuales servicentro, 88 de transporte, 34 tractoristas, 60 campo, 27 caporales, 7 de anexo, 4 corte de caña, 21 obreros, 3 empleados estables, 1 empleado técnico, 118 eventuales, 77 eventuales de anexo, 192 eventuales corte de caña, 30 eventuales pecuario y 71

eventuales campo mc. y 249 trabajadores de fábrica entre ellos: 22 empleados estables, 4 empleados técnicos, 90 de fábrica, 11 taller maestranza, 7 destilería y 115 eventuales fábrica.

La estructura orgánica de la empresa Andahuasi S.A.A. está compuesta por el Directorio (Eduardo Núñez), apoyado de los Departamentos de Auditoría Interna, Relaciones Públicas y Valores, luego continúa Gerencia General (Carlos Rivas), integrada con los Departamentos de Laboratorio, Asesoría Legal, Sistema de Gestión Integral, Sistemas, Seguridad Integral y las tres gerencias importantes en la empresa: Gerencia de Campo (Santiago Ramos) integrada por el Departamento de Agroexportación, Cosecha, Experimentación y Costos, Pecuario, Servicentro, Servicios Agrícolas, Campo Central, Anexos, Asociados, Administración Santa Rosa, Administración Manco Cápac y Sector Quipico; Gerencia Administrativa (Edelmira Cobeñas) integrada por los departamentos de Recursos Humanos, Logística, Servicio Social, Salud, Comercialización, Presupuesto, Contabilidad y Tesorería; y Gerencia de Fábrica (Mario Vera) integrada por los departamentos de Trapiche, Elaboración, Mantenimiento Mecánico, Energía y Planta de Alcohol.

1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes Nacionales

Campos (2012), para obtener el grado de Maestro de la Universidad San Ignacio de Loyola, tituló a su investigación: “Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla - Región Callao” y tuvo como objeto establecer la relación entre las variables: liderazgo directivo y clima organizacional, el estudio se desarrolló en la provincia constitucional del Callao, en el distrito de Ventanilla, la metodología a emplear fue no experimental debido a que no se manipuló arbitrariamente las variables, el diseño aplicado fue descriptivo correlacional, ya que se describieron las dimensiones de cada variable y así estudiar la relación entre ambas. Para este estudio la muestra estuvo conformada por 100 participantes: 50 docentes, 30 padres de familia y 20 alumnos del quinto año de secundaria del colegio Pedro Planas de Ventanilla. El instrumento de medición aplicado fue “Escala de Liderazgo Directivo” creado por Cesar Ruiz Alva, presenta una validez “V de Aiken de .75” y de confiabilidad “Alfa de Cronbach .772”. En la investigación se concluyó que sí existe una correlación entre las dos variables estudiadas, de tal modo, que la dimensión autocrática y democrática del liderazgo directivo se relaciona con el clima organizacional de modo “significativo y positivo moderado” con los docentes, padres de familia y los estudiantes del quinto año de secundaria de la institución educativa, sin embargo, la dimensión liberal del liderazgo directivo con respecto al clima organizacional se relaciona de modo “significado y positivo bajo”.

Bardales y Coveñas (2016), en su estudio para optar por el grado de licenciado de la Universidad Privada Antenor Orrego, desarrollaron la tesis: “Influencia del Liderazgo en el Clima Laboral del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado América de la ciudad de Trujillo – 2015” y determinaron la influencia de las dos variables del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado América de la ciudad de Trujillo, para ello utilizó un diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 15 personas constituidos por personal administrativo y docentes de la institución; aplicó cuestionarios como instrumento, el cual fue validado por tres expertos, siendo su variable independiente el liderazgo y su variable dependiente el clima laboral. Este estudio concluyó que existe una influencia significativa entre el liderazgo y el clima laboral de la institución, puesto que los colaboradores manifestaron que existe una buena manera de liderar por la parte de los directivos, con el fin de lograr los objetivos, además se encuentran satisfechos con su remuneración percibida, tienen el equipamiento necesario para realizar un buen trabajo, presentan una estructura organizacional que permite un apropiado canal de comunicación y también indican que los colaboradores conocen la misión y visión de la institución; por lo tanto, se concluye que existe un buen clima laboral entre los trabajadores, ya que se sienten identificados y participantes de las actividades del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado América.

Gutierrez (2013), en el estudio titulado: “Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de ciudad nueva Tacna 2012”, realizado para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias con Mención en Gerencia y Administración de la Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en Tacna, efectuó la relación

existente entre el liderazgo gerencial y el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito nueva Tacna 2012, en la cual comprende una población de 201 personas y una muestra de 122, compuestas por directores, personal jerárquico, docentes y algunos administrativos de las instituciones. El diseño utilizado es el descriptivo correccional y comparativo y el instrumento aplicado es el Alpha de Cronbach donde verifican la confiabilidad de cada variable, en donde resultó que ambas variables del estudio tenía alta confiabilidad para la investigación. En esta tesis se determinó que el liderazgo que desarrollan los directivos y personal administrativo influye directamente en el clima organizacional que dirigen, siendo el estilo de líder paternalista y el clima organizacional participativo consultivo los que prevalecen para la comparación de las instituciones educativas.

De la Cruz y Huamán (2016), en la investigación para optar por el título profesional de licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica, desarrollaron: “Clima organizacional y desempeño laboral en el Personal del Programa Nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015”, en donde determinaron la relación entre estas dos variables, usando el diseño experimental: descriptivo-correlacional. Trabajaron con un tipo de muestra censal, es decir, el tamaño de su muestra fue igual al de su población, la cual comprende 32 trabajadores contratados por la modalidad CAS. El instrumento que usaron fueron las encuestas, en el que resultó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa en el desempeño laboral del personal de Cuna Más, teniendo un 53,1% y 56,3% de influencia respectivamente.

En la investigación se planteó determinar la relación entre “Liderazgo transformacional y clima organizacional en los docentes de un consorcio educativo del distrito de san miguel, 2017”, el tipo de investigación empleado fue descriptivo-correlacional de corte transversal, su muestra fue de 233 docentes. Se utilizaron dos instrumentos: Liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin y la Escala Clima Organizacional CL – SPC de Sonia Palma. Finalmente, los resultados obtenidos fueron que existe una correlación significativa menor a 0.05, y un coeficiente de correlación 0,164, donde existe una correlación positiva muy débil entre las variables de estudio. Consecuentemente se muestra que se obtiene una correlación directa débil donde a mayor liderazgo transformacional, mayor es el nivel de clima organizacional.

Espinoza, J. (2017) realizó una investigación con el objetivo de determinar si el clima organizacional y el liderazgo son esenciales del desempeño docente, la población se delimito por los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016. El autor profundizo en tres variables: clima organizacional, liderazgo transformacional y desempeño docente. El tipo de estudio fue cuantitativo, continuado en los tipos: descriptivo, correlacional y analítico. Tuvo una muestra conformada por 60 docentes del nivel inicial y los directivos de la Unión Peruana del Norte, se empleó tres instrumentos: test de liderazgo Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ 5X Corta; test de clima organizacional, creado por MoosInsel y Humphrey; y test de desempeño docente, de acuerdo con las dimensiones propuestas en el Marco de Buen Desempeño Docente del Ministerio de Educación del Perú. Finalmente, el clima organizacional es un predictor del desempeño docente con un (8.97%), concluyendo que existió una relación inversa y significativa entre ambas variables mencionadas.

León (2013), en la tesis “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” ha realizado una investigación de tipo correlacional causal no experimental, las variables empleadas son dos: Clima Organizacional y Estilo de liderazgo, la población y muestra estuvo conformada por 27 entre docentes y personal administrativo de la IE N° 5170 “Perú Italia” de Puente Piedra – de la UGEL 04 de Comas. Se empleó un diseño transaccional, correlacional, causal con corte transversal. El autor diseñó dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: relaciones intrapersonales, interpersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, también el liderazgo del director, liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director, comunicación y trabajo en la comunidad que se aplicó a los 27 personas de la muestra. Estos instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. La investigación planteó la siguiente hipótesis: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. Se plantearon dos hipótesis y los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis y aceptar la hipótesis investigadas al aplicar la formula Pearson con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de correlación Pearson es de 0,912 y el p_ valor es de 0,000, por lo tanto, establece que tiene un nivel correlación muy alta, es decir 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 hipótesis alterna: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia.

Barzola (2014) ejecutó un estudio en el cual buscó identificar la relación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional de los docentes de la I E N° 2076 Abrahán Lincoln – Puente Piedra- Lima, 2012. Entre los resultados encontrados hubo algunos positivos, ya que se encontró relación significativamente alta y proporcional entre las variables de la investigación donde obtuvieron un índice de significancia bilateral de 0,000 menor al nivel de 0,05, el cual equivale a un 67 % de correlación, al igual que con sus dimensiones. Estos resultados debieron gracias a la gestión eficaz para mejorar la calidad educativa donde los docentes se sienten comprometidos con los objetivos sintiéndose satisfechos con el impacto del aprendizaje en sus estudiantes.

Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016) en su investigación para optar el grado académico de Magister en Desarrollo Organizacional de la Universidad del Pacífico, desarrollaron la tesis: “La relación entre los estilos de Liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios”, utilizaron un diseño de tipo cuantitativo, correlacional y transversal, tuvieron una población de 219 colaboradores de una empresa peruana del rubro de servicios, pero 21 de ellos no aceptaron ser investigados y 5 personas fueron eliminadas por presentar encuestas incompletas, por lo tanto, tuvieron una participación de 193 colaboradores, quienes respondieron a los instrumentos: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5X corta de Bass y Avolio (1997) para la variable estilos de liderazgo y la Escala de Actitud ante el Cambio de Rabelo (2004). El estudio demostró que el estilo de liderazgo predominante en la organización fue el transformacional y la actitud predominante fue la aceptación, de la misma forma se demuestra que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa,

moderada y positiva con la actitud de aceptación frente el cambio organización, además, el estilo de liderazgo pasivo-evitador se relaciona de manera significativa, moderada e inversa con la actitud de aceptación frente el cambio organización. Los autores desarrollaron un plan de mejora enfocado en establecer acciones que permitan mejorar la actitud de acepción ante el cambio organizacional aplicando los estilos de líderes en la empresa.

Antecedentes Internacionales

Aguilera (2011), en el estudio realizado para optar el grado académico de doctor en la Universidad de Alcalá, investigó y tituló: “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”, el tipo de investigación fue mixto, en la primera parte, utilizó como instrumento cuantitativo cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta), que contempla tres dimensiones (transformacional, transaccional y laissez faire) y en la segunda parte, empleando una técnica de grupo de discusión cualitativa, llamado Work Environment Scale, conformado por diez subescalas que analizan tres dimensiones principales: relaciones, autorrealización, estabilidad y cambio, integrado por 90 ítems con dos categorías (verdadero y falso). La muestra en esta tesis contempló 10 colegios que pertenecen a la fundación Creando Futuro, con niveles de estudios de básica y pre-básica, en el contexto chileno. En sus conclusiones indican que se percibe un liderazgo positivo en los líderes, niveles de satisfacción altos hacia los docentes y viceversa, esto repercutiendo en un grato ambiente de trabajo, que da lugar a una buena toma de decisiones en la organización, adquiriendo claridad en los objetivos y un control adecuado, puesto que los niveles de presión no resultaron muy altos.

Cisneros y Paredes (2013) elaboraron un estudio que llevó como título: “Análisis de los Estilos de Liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador”, es por ello que su objetivo fue establecer los estilos de liderazgo aplicados al clima organizacional en la empresa pública de petróleo en el Ecuador, en una muestra de 61 colaboradores, utilizando la prueba adaptada según Litwin y Stringer finalmente una entrevista personal, el tipo de estudio fue de nivel correlacional, diseño no experimental transversal, cuyos resultados evidencian que el liderazgo de la organización está orientado al personal, mientras que el clima organizacional presenta altas puntuaciones en dos niveles: compromiso y pertenencia, como conclusión final se obtuvo que el liderazgo que ejerza el líder influye significativamente en el clima organizacional, por tanto si la empresa desea alcanzar el éxito, frente a las diferentes situaciones el líder deberá adaptar su estilo de liderazgo.

Contreras, D. y Jiménez, L. (2016), en su investigación de Maestría en Educación de la Universidad del Rosario, para la obtención de su grado académico, titularon su tesis: “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención” y tuvieron como objetivo principal la descripción de dos variables: liderazgo directivo y las características del clima organizacional en un colegio situado en Cundinamarca. Para ello emplearon una metodología de tipo descriptiva donde enfatizaron en las variables ya mencionadas (liderazgo directivo y clima organizacional) en una institución educativa. Asimismo, su población fue de 130 personas y estuvo compuesta por toda la comunidad escolar es decir: docentes, estudiantes y otros funcionarios. El instrumento usado para la medición del clima fue “ECO”, aplicado a un total de 30 personajes ya mencionados; y para medir el liderazgo

utilizaron un instrumento creado por Pitcher 1997, en donde determinaba las características y la forma en que se desempeñaba en su ambiente de trabajo. Finalmente, se determinó que en la institución educativa el tipo de liderazgo no es el adecuado y esto genera deficiencias en el desempeño de las actividades reflejándose en la negatividad de las percepciones; sin embargo también se evidenció un tipo de liderazgo positivo, por ende, el colegio debería analizar y repotenciar las variables que ejercen esta reacción. La rigidez y malestar por parte de los trabajadores se debe a la poca coherencia entre políticas internas y la correcta forma de ejecutarlas, generando un clima organizacional desfavorable, la falta de reconocimiento, recompensa y la excesiva imposición al trabajador.

Pérez (2005), realizó una investigación titulada “Estrategias para para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A., Sucursal La Concordia, Colombia”. El autor empleó una metodología descriptiva, la población la conformó once trabajadores de la organización. Concluyó que hay una relación directamente proporcional entre la mejora del clima organizacional causando un verdadero éxito empresarial y laboral, ya que el personal jefatura mostró un gran esfuerzo en este proceso. Finalmente, el autor indicó que la presencia de motivación en los empleados, da como resultado eficacia y eficiencia en el trabajo que se desempeñan. Como principal recomendación fue la creación de un área de recursos humanos para lograr implementar diversos programas que la empresa no contaba.

Paz y Marín (2014), desarrollaron una investigación titulada: “Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales” para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios, en la Universidad Autónoma de Manizales en Colombia,

efectuaron un estudio descriptivo, transversal y observacional, con una población y muestra de 84 personas conformada por los empleados contratados de la IPS de la universidad. El instrumento que usaron para analizar el clima fue un cuestionario propuesto por la OPS (Organización Panamericana de la Salud), permite identificar las percepciones individuales o grupales sobre la IPS que inciden en las motivaciones y comportamiento de las personas, contienen preguntas de verdadero o falso distribuidas aleatoriamente para percibir la realidad de la institución. La IPS es una unidad de negocios de la Universidad Autónoma de Manizales, en la cual brinda servicios de salud externos y docencia a programas académicos de la universidad; en la tesis desarrollada se pudo identificar que el clima organizacional es poco satisfactorio, ellos aplicaron diferentes variables para el estudio, siendo la variable liderazgo la que mayor relevancia tuvo, demostrando que algunas autoridades no contribuyen con la realización personal y profesional, sin embargo, existen oportunidades de mejora en los líderes.

Crespo (2016), en el estudio desarrollado para obtener el grado de Maestro en Administración con Énfasis en Negocios, de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí en México que titula “Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P”, su objetivo principal fue analizar la relación que existe entre el clima y el compromiso organizacional de la empresa usando una recolección de datos teóricos y empíricos que concluyeron que el clima organizacional es una percepción del trabajador, ya que para esta investigación se encontraron respuestas muy diversas, donde una de las variables (estilo de gerencia) explicó de mejor manera el clima. La muestra utilizada fue de 80 personas de la empresa y el instrumento realizado aplicó el modelo de Araujo donde formulan

dimensiones: estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía entusiasmo y apoyo, recompensa e innovación.

2. Bases teóricas

2.1 Liderazgo

2.1.1 Definiciones y Características

Las empresas modernas aplican una herramienta básica que determina la forma de trabajar en los empleados, direccionan un mejor cumplimiento de los objetivos y usan sus influencias positivas para lograr un mejor control en la organización; a lo largo del tiempo, expertos en el tema han desarrollado investigaciones y han presentado teorías, en donde explican situaciones o características acerca de lo que significa este concepto, algunas de las definiciones de autores son las siguientes:

Espinoza (1999), define al liderazgo como un proceso gerencial que conduce y orienta el elemento humano de la empresa, siendo los gerentes o directivos los estrategas, organizadores y líderes; también indica que es la capacidad de elaborar planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras personas para que esos planes se realicen, a pesar de las dificultades o riesgos que se presenten.

Respecto a lo mencionado, se puede deducir que el liderazgo es una pieza muy importante en la gestión de las empresas, ya que con ello se puede desempeñar un mejor trabajo, una mejor comunicación y motivación hacia los colaboradores con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Chiavenato (2000), menciona el concepto de liderazgo como la capacidad donde una persona influencia hacia otras personas para que ejecuten lo que tienen que hacer, basándose en dos dimensiones: la primera dimensión es la capacidad de motivar a las personas para conseguir lo que deberían hacer y la segunda dimensión es la orientación de los subordinados a continuar con lo que perciben como herramienta

para alcanzar objetivos y necesidades personales. Asimismo, el liderazgo se apoya en dos aspectos: el primero indica que una persona no puede lograr ser líder, a menos que consiga que las personas realicen lo que él desea hacer, de igual manera no podrá ser exitosa, a menos que sus seguidores lo perciban como medio para satisfacer sus aspiraciones personales, y la segunda dimensión indica que el líder debe ser capaz, puesto que tiene que lograr que los seguidores aporten su voluntad al momento de ejecutar sus labores.

Esta definición detalla como una capacidad del ser humano puede ser de vital importancia para dirigir otros seres humanos, en la cual involucra dos dimensiones: motivación y orientación de sus herramientas para lograr sus objetivos; además menciona que para ser líder, las personas deben de seguir sus pasos, y para ello debe ser muy capaz de lograr que los otros acepten las convicciones que se les proponen.

Blanchard (2000), expone que es la capacidad de influir en otros, usando el poder del convencimiento de las personas para la obtención de un objetivo en común.

Si bien se sabe, un líder, es aquel que puede o conoce como influir en otros para cumplir un objetivo, pero no todas las personas logran realizar esto, es por ello que el autor anterior denomina esta cualidad como un poder.

Stogdill (2001), lo define como el proceso de intervenir y dirigir las actividades de los miembros de la organización, efectuando cuatro implicaciones importantes: primero, el liderazgo involucra otras personas, es decir, los empleados, quienes por propia voluntad aceptan las órdenes del líder, ayudando a definir la posición de este último, para que de algún modo se demuestre que no existirá un líder, no hubiese a quien obedecer; segundo, el liderazgo propone una distribución desigual entre los líderes y los miembros del grupo, puesto que por regla el líder es el que tendrá más poder entre los demás, pero son los miembros quienes le darán ese poder; tercero, el liderazgo

es la capacidad para utilizar las diferentes formas de influir en el comportamiento de los seguidores, puesto que en algunos casos los líderes han influido para que los empleados hicieran sacrificios en beneficio de la compañía; y cuarto, el liderazgo es una combinación de los tres primeros pero con valores, requiriendo que el líder sea moral y que ofrezca información a los empleados para que puedan elegir correctamente su propuesta.

Utilizando estas cuatro implicaciones, generará un buen desempeño para el jefe y el colaborador, ya que se sabrá a quien seguir y a quien es que se le debe hacer seguir, trabajando en equipo para una sola respuesta, la consecución de los objetivos.

Lorenzo (2004), sostiene que liderazgo se puede definir como una función inherente a todo el grupo y a toda la organización, teniendo en cuenta los puntos fuertes a mejorar, ejercer presión y control a sus miembros, buscar el desarrollo profesional, lograr objetivos institucionales y la satisfacción de las personas. Dicho esto, es importante tener en cuenta que en la gestión moderna es muy utilizado la manera de liderar en las organizaciones, es por este motivo que se nombra al liderazgo como una función innata en la organización, donde predomina el proceso de mejora y la satisfacción personal.

Evans y Lindsay (2008), explica que liderazgo es la habilidad de influir positivamente en los trabajadores, generando una actitud deseada, con el objetivo de lograr resultados ideales en la compañía.

Eyssautier de la Mora (1999) define al liderazgo como la influencia que se tiene en el comportamiento de otras personas, de manera personal o grupal, hacia la realización y logro de objetivos; respecto a esto se puede deducir que una parte fundamental es la comunicación entre las personas y la influencia de una manera positiva para cumplir lo establecido.

Entonces, de acuerdo a lo mencionado, liderazgo no solo es una capacidad, habilidad o cualidad de la persona para influir en otras, sino, hacerlo positivamente, para provocar acciones deseadas con el fin de cumplir con lo requerido en la organización.

Existen muchas opiniones acerca de las cualidades que tiene un líder, dentro de las cuales coinciden que el liderazgo tiene la capacidad de comunicarse e influir entre las emociones que expresan un grupo de personas para cumplir un mismo objetivo; es por ello que un líder debe conocer sus fortalezas y aprovecharlas, entre las principales características de un líder se puede encontrar:

- Visionarios, crean una fantasía del futuro, precisan a donde quieren llegar con su organización y tiene el deseo de ver diferente al mundo o tratar de cambiarlo.

- Responsable, usa su poder en beneficio de todos y no sólo de él solo, no muestra egoísmo, realiza planes y traza funciones para desarrollarlas en equipo.

- Compromiso, tiene convicción, trata de conseguir aliados para lograr su proyecto.

- Carisma, presenta un auténtico magnetismo personal, logra ganarse al equipo y demuestra su verdadero interés.

- Comunicador, tiene la habilidad de vender su visión, da a conocer sus planes y debe dominar técnicas de comunicación verbal y escrita.

- Entusiasmo, denota el empeño, las ganas que introduce al hacer las funciones frente a su equipo.

- Tolerar errores, cuenta con la capacidad de reacción para afrontar un problema y darle solución inmediata.

-Innovador, encuentra nuevos y mejores métodos, en donde aporta muchas ideas distintas e idóneas.

-Informado, un líder sabe cómo procesar, interpretar y usar la información que recibe y utilizarla de maneras más creativa y moderna

-Metas y objetivos, tiene muy en claro cuáles son sus propósitos en la organización y siempre está dispuesto a apoyar.

Algunos especialistas interpretan al liderazgo como una actividad amplia que intenta destacar la competencia y valores de la organización. De tal manera se puede analizar el liderazgo de dos perspectivas: como una cualidad personal del líder y como una función en la organización. Las organizaciones necesitan para crecer y destacar el liderazgo de sus principales representantes o jefes, es por ello que un buen líder debe tener las siguientes condiciones: compromiso, comunicación, confianza e integridad personal. El desarrollo de un líder no es fácil, además, de estas características ya mencionadas, debe tener un rol protagónico, puesto que debe transmitir sus ideales a sus trabajadores y hacer que ellos la desarrollen y lo sigan.

La importancia del liderazgo radica básicamente en que la interacción entre personas que buscan un objetivo similar mediante las actividades que realizan día a día, sea el idóneo ya que es una supervivencia entre todos uniendo fuerzas y dirigidos por una persona capaz de usar sus habilidades en beneficio de la organización.

A lo largo de la historia los acontecimientos más importantes para la humanidad han sido desarrollados por un grupo, donde destacaba el accionar de una persona llamada líder, este era el conductor para lograr el objetivo de forma adecuada orientando a sus seguidores para demostrar las habilidades que tienen; del mismo modo se aplica en la actualidad, las organizaciones si no tendrían personas que dirijan otras personas

no habría un sentido de dirección hacia los objetivos y metas, además el líder es la persona que se responsabiliza por el cumplimiento de sus colaboradores y cumple la función de decisión para los acontecimientos importantes de la empresa.

Por lo mencionado, la importancia del liderazgo reside en la forma de actuar del líder, en sus habilidades, su toma de decisión y su desenvolvimiento en los grupos humanos, ya que estos se revelan en las situaciones difíciles que la organización presenta, sin embargo, si éste cumple con las características necesarias para dirigir personas hacia un mismo objetivo se podrá concretar un buen estilo de liderazgo.

2.1.2 Teorías de Liderazgo

El estudio del liderazgo ha ido evolucionando y desde hace mucho tiempo los investigadores empezaron a mostrar interés por hacer estudios enfocados a líderes, y abordaron teorías basadas en rasgos innatos hasta modelos situacionales. Las siguientes teorías son las que mayor relevancia tuvieron a lo largo del tiempo:

2.1.2.1 Teoría de Rasgos: Enfatizada principalmente en las características que diferencian a los líderes y a los que no son, se presentaron siete rasgos que relacionan a un líder eficaz: dinamismo, deseos de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimientos pertinentes al trabajo y extraversión (Coulter, 2007). Se manifestaba también que el líder era una persona que nacía con esas características y que solo ellas podían predominar entre las demás.

2.1.2.2 Teoría de Comportamiento: Muchos investigadores coincidían que no podía ser suficientes los rasgos para explicar un liderazgo eficaz, puesto que una determinada relación entre el líder y los integrantes del grupo. Por tal motivo, se efectuaron respuestas más completas que las mostradas en la anterior teoría, existen tres estudios sobre el comportamiento del líder:

-Estudios de la Universidad de Iowa, demuestra tres tipos de estilos: estilo democrático, ofreciendo participación a los seguidores o subordinados y delega autoridad, estilo autocrático, impone fuertemente técnicas de trabajo, toma poder en la toma de decisiones y delimita la participación, y el estilo laissez-faire, entrega al grupo libertad para tomar decisiones y terminar las actividades.

-Estudios del Estado de Ohio, toma en cuenta las opiniones y los sentimientos de los subordinados. Estructura de iniciación, organización del trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos del trabajo.

-Estudios de la Universidad de Michigan orientado hacia los empleados, resalta las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los colaboradores. Orientado hacia la producción, enfatiza los aspectos técnicos o tareas de trabajo. Conclusión. Los líderes orientados a los colaboradores se relacionaron con una alta productividad y con una mayor satisfacción en el trabajo.

2.1.2.3 Teoría Situacional: Muchos investigadores expresaron que predecir el éxito del liderazgo es más complejo que solo no tomar en cuenta algunos rasgos o comportamientos destacados por el líder, entonces empezaron a analizar los estilos de liderazgo que podían ser usados en diferentes situaciones que se presentaban en la empresa.

Este estudio afirma que los líderes pueden ser exitosos si descubren que liderazgo ejercer, en el momento de diagnosticar situaciones reales y aplicar un estilo adecuado. Coulter (2007), menciona algunos modelos acerca de esta teoría:

-Modelo de Fiedler, establece que para conseguir el desempeño eficaz del grupo, depende de la forma en que un líder interactúa con sus empleados y el grado de influencia que tenga con ellos.

-Modelo Situacional de Hersey y Blanchard, se enfoca en la disposición de los seguidores, argumentando que el liderazgo exitoso se logra dependiendo de la disponibilidad que tengan por acatar las reglas del líder.

-Modelo de Participación, desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton, citados por Coulter (2007), relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones, también se puede denominar modelo normativo, puesto que proporciona una serie de reglas que el líder sigue para determinar la forma y la cantidad de participación de los colaboradores para la toma de decisiones con diversas situaciones.

-Modelo de la Trayectoria a la Meta, indica que es responsabilidad del líder guiar y ayudar a sus seguidores para lograr sus metas propuestas, siendo estas compatibles con los objetivos de la organización.

2.1.2.4 Teoría de Rango Completo: De acuerdo con las diferentes teorías del liderazgo contemporáneo desarrolladas durante los últimos años, el liderazgo se puede optimizar con la mezcla correcta del estilo de administración que aplique el líder, las características cuya situación sea guiada y valorada según la toma de decisión que posea. Es por ello que nacen dimensiones de liderazgo, donde los que más predominan son las siguientes:

-Liderazgo Transformacional, este estilo indica que los líderes adoptan comportamientos como: influencia, consideración, motivación y estimulación intelectual; del mismo modo el líder transformacional debe ser partidario del cambio, invertir en capacitación y tomar riesgos (Evans y Lindsay, 2008).

-Liderazgo Transaccional, se basa en el desarrollo de la capacidad de los líderes para inspirar a sus colaboradores a realizar esfuerzos, con el fin de lograr los objetivos

de la organización, mediante conductas que pueden incluir recompensas o motivaciones, es decir, implica las buenas relaciones y usa el feedback (Evans y Lindsay, 2008).

-Liderazgo Liberal (Laissez-Faire), este estilo de liderazgo promueve muy poco contacto y apoyo a sus subordinados, evita el poder y el compromiso que este conlleva, delegándoles la responsabilidad, guía, control y toma de decisiones a ellos, establece un mínimo de reglas, y se recomienda que este líder debería ser altamente calificado para presentar un resultado satisfactorio. Chiavenato (2004), explica al liderazgo liberal (laissez-faire) como el liderazgo de participación mínima, caracterizándose por generar énfasis en los subordinados, usualmente supervisa el trabajo de manera distante y brinda libertad para las decisiones individuales o grupales.

En una investigación realizada en el año 2010, se realizó un análisis factorial de la estructura de la escala MLQ (Multifactorial Questionnaire Leadership), donde mide las dimensiones de la teoría de Rango Completo, en ese estudio se concluyó que el mejor modelo presenta cuatro factores: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo.

En la presente investigación se desarrolló este modelo aplicando las subdimensiones de la siguiente manera:

-Liderazgo transformacional: Influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional y estimulación intelectual.

-Liderazgo transaccional: Consideración individualizada y recompensa contingente.

-Liderazgo correctivo: Dirección por excepción activa.

-Liderazgo pasivo evitador: Dirección excepción pasiva y laissez-faire.

2.1.3 Líder y Liderazgo

David Fishman expresa que “puede haber, en una empresa, una persona que no tenga autoridad, pero que sea líder”, y también que el liderazgo no es utilizar dicha potestad para dirigir personas, sino, es aplicar una actitud frente a una situación que se presente.

Líder, es una persona que dentro de un grupo ejerce mayor influencia frente a los demás, en muchas ocasiones es presentado como el jefe, pero en otras, es simplemente la persona que destaca entre los demás.

Newstrom (2011), citado por Avenecer (2015), explica que un líder exitoso no depende de sus rasgos personales, por el contrario resalta más la conducta, habilidades y acciones que pueda ejecutar. Siendo esto de vital importancia, ya que lo mencionado anteriormente son características que pueden ser aprendidas o modificadas de acuerdo a la persona que lo ejerza, en cambio los rasgos personales son relativamente fijos. Existen tres habilidades que definen principalmente a un líder:

- **Habilidad técnica**, esta habilidad implica el conocimiento y la destreza que se tiene en las actividades de la empresa; es el rasgo que distingue el desempeño de los trabajadores en las funciones operativas y administrativas; se conoce también, que a medida que los trabajadores obtienen ascensos, adquieren responsabilidades de liderazgo, es por ello que sus habilidades técnicas pasan a un segundo plano donde no tienen mucha relevancia y dependerán de las capacidades de sus subordinados.
- **Habilidad humana**, es la habilidad que aplica el trabajo en equipo, enfatiza el buen trato con las personas, retroalimenta acciones, otorga capacitaciones, demuestra empatía y lo más importante apoya a sus colaboradores. De acuerdo a esto, algunos estudios relevan que los colaboradores prefieren tener un jefe que se preocupa por ellos, en lugar de una excelente remuneración o instalaciones adecuadas.

- Habilidad conceptual, es la habilidad más enfocada a puestos administrativos y gerenciales; plantea análisis e ideas que sean eficientes y eficaces en la toma de decisiones, mayormente ejercidas a largo plazo. Es necesaria la aplicación de varias destrezas para cumplir con los requerimientos del puesto, generando así, una actuación destacada en la empresa y en su equipo de trabajo.

2.2 Clima Organizacional

2.2.1 Definiciones y Características del Clima Organizacional

Clima organizacional es un tema que diferentes autores han estudiado, ellos demostraron la fina relación entre el factor humano y la organización. Lewin fue uno de los pioneros en dar fundamentos teóricos sobre el clima organizacional. Lewin (1939) hace referencia que el comportamiento de un individuo no se basa en sus particularidades, sino que hay un factor llamado clima, el cual hace referencia a la percepción del individuo con relación a su entorno donde labora y con los elementos dentro de una organización.

Lewin, Lippit y White (1939) también se aproximaron al concepto de clima organizacional, su primer nombre al clima fue “atmósfera social”, haciendo referencia a todo lo que rodea al individuo.

Según Litwing y Stringer (1968), Schneider y Hall (1975), Schneider y Snyder (1975) mencionan que la percepción es un factor fundamental y se complementa con el buen trato hacia el individuo, debido que las percepciones son resultado de estos, manteniendo una relación con el contexto de la organización. Según (Moran & Volkwein, 1992) citado en (Santana & Araujo, 2007, pág. 312), proponen cuatro perspectivas sobre el clima organizacional: estructural, perceptual, interactiva y cultural. El enfoque estructural menciona que el clima es una manifestación de la

estructura de la organización, no lo relaciona con las percepciones de los individuos; el enfoque perceptual enfatiza en el individuo como pieza fundamental para la formación del clima; el enfoque interactivo es el resultado dado de la interacción entre los individuos y las situaciones imparciales y compartidas de la organización; y finalmente el enfoque cultural se define como las interacciones individuales que comparten un mismo grupo de trabajo.

Según James y James en 1989; Reichers y Schneider en 1990; Álvarez en 1992; Toro en 1998; citados por (Toro y Alvarez, 2001), define al clima organizacional como la sumatoria de percepciones compartidas, que los individuos se crean respecto a las realidades del día a día en el trabajo y de la empresa. Entonces el clima es un factor que se encuentra latente en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, paralelamente se forman percepciones que nutren a los juicios que, a su vez, permiten decidir, actuar o reaccionar frente al contexto laboral diario.

Moos (1973) manifiesta su idea en la cual el clima lo define como un aspecto del ambiente o el entorno, a su vez este se encuentra conformado por factores psicosociales.

Hellriegel y Slocum (1974), proponen analizar de dos formas al clima donde la variable determinante es el número de personas, cuando el clima es analizado y medido a nivel individual tiene que ver exclusivamente con el clima psicológico, y cuando es abordado desde la organización hace referencia al clima organizacional. Finalizando, la década de 1970 y la década de 1980 los investigadores concluyeron que el clima abarca aspectos individuales (psicológicos), sociales (organizacionales) y sus interacciones respectivas. Por lo tanto, Peiró (1995), indicó que para mejorar el clima de la organización, esta debe enfocarse en la interacción hombre-organización. Brunet (1987), menciona que el clima organizacional fue voceado por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman. El concepto estaba influido por dos

grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista, donde en la escuela de Gestalt los sujetos perciben el mundo que les rodea fundamentados en criterios percibidos e inferidos, comportándose en función a la forma que los perciben. Entonces el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el entorno de trabajo. Por otro lado, la escuela funcionalista plantea que el pensamiento y comportamiento de un individuo obedecen al ambiente que le rodea y que las diferencias de cada colaborador tienen un papel importante en la adaptación del individuo a su entorno.

También menciona variables que están relacionadas directamente con el clima, como el tamaño, la estructura de las organizaciones y la administración de los recursos humanos exteriores al empleado. Incluso toma en cuenta variables íntimas, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del individuo; finalmente, considera variables como la satisfacción y la productividad, vinculadas a las variables íntimas y las exteriores ya mencionadas líneas arriba.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional está formado por el medio íntimo de una organización, la atmosfera psicológica es la peculiaridad que existe en cada organización. Asimismo, alude que el significado de clima organizacional implica diferentes aspectos de la situación, que se adaptan mutuamente en diversas proporciones, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, valores y maneras de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Para Seisdodos, (1996) clima organizacional es el contiguo de percepciones integrales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. El determina que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno,

independientemente de cómo lo perciben otros, consecuentemente es más una dimensión del individuo que de la organización.

Rodríguez (2004) alude diversos enfoques relacionando desde tres perspectivas el clima organizacional:

Perspectiva objetiva o realista: literalmente el clima es la cantidad de características que una empresa posee, estas permiten diferenciar a una empresa de otra es decir es la personalidad de cada una y, a su vez, influyen en la relación de los individuos con el medio donde laboran.

Perspectiva fenomenológica o subjetiva: toma en cuenta al clima como una particularidad de los individuos es decir, de acuerdo como ellos perciban su ambiente de trabajo podrán definir su clima, enfatiza en gran magnitud a las variables personales e individuales mas no en la estructura organizativa.

Perspectiva interaccionista: mantiene una fina relación entre las relaciones interpersonales e interambientales, por ende, el clima consiste en las percepciones emitidas por los trabajadores, ya sean individuales o generales que se reflejan entre la interacción de ambos factores: objetivos y subjetivos.

En conclusión lo que pretende Rodríguez (2004), es unir las perspectivas ya mencionadas (subjetiva y objetiva), ya que, la idea de este enfoque es que el clima no puede ser resultado de una de las partes sino en conjunto, de eso modo ellos podrán comprender a la organización y sus tareas que desarrollan en esta.

Uno de los enfoques más subjetivos lo propuso Halpin y Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización”. Es decir, el clima es la manera como el trabajador expresa su bienestar o malestar del medio en donde trabaja.

Waters, vocero del enfoque de síntesis une las definiciones mencionadas por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, con el fin de hallar semejanzas y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

Zohan y Luria (2004) definen al clima como una representación elaborada por los miembros de la organización y comunicada, de aquellas variables del ambiente laboral que dan a conocer la conducta de los individuos, en vez de los procesos formales y practicas rígidas.

Las variables más significativas son: las políticas formales e informales y las prácticas y procedimientos organizacionales (liderazgo).

Liderazgo en la actualidad se ha convertido en un aspecto fundamental para estudiar el clima ya que es necesario hacer un cambio en los dirigentes de la organización para que repercuta de manera directa en el compromiso de los colaboradores, inclusive mejorando la cantidad y calidad de su trabajo, mediante las excelentes relaciones interpersonales.

Anzola, (2003) considera que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente fijas que los individuos tienen con respecto a su organización y, a su vez, influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Sonia Palma (2004), define al clima laboral como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a todos vínculos de construcción personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información

laboral en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que proveen su tarea”.

Según Martínez (2006) el clima al generarse por los integrantes de la organización, tienen la opción de conocer los resultados de la evaluación, es decir, ellos son conscientes que es un resultado de la percepción de todos no solo de un individuo, entonces pueden generar en ellos la reflexión y autorreflexión. La aplicación de esta aportará la aplicación de acciones correctivas y preventivas generando trabajar con el clima pertinente y mejorando la eficacia de las prácticas organizacionales.

A continuación, se menciona algunas características:

Silva (1996) precisa las siguientes características para el clima organizacional:

- No forma parte del individuo.
- No son las percepciones del individuo pero está en su entorno.
- Está inmerso en la organización.
- Se puede medir mediante varios instrumentos.
- No es cultura organizacional.

Goncalvez, Alexis (1997) afirma que el clima posee las siguientes características:

- Las características del clima guardan una estrecha relación con el ambiente de trabajo, estas son internas o externas.
- Los trabajadores que laboran en un mismo medio observan estas características de manera directa o indirectamente.
- El clima tiene efectos positivos o negativos en el desempeño laboral.

- El clima también llamado mediador entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización perduran el tiempo lo que genera una identificación entre una organización a otra y de un área a otra dentro de una misma empresa.
- El clima tiene la capacidad de generar un dinamismo en la organización, esto se da gracias a la estrecha relación con los individuos que la componen y con la estructura organizativa de esta.

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Es constante, es decir, las organizaciones mantienen un clima determinado por un periodo de tiempo.
- Los trabajadores se comportan de acuerdo a las modificaciones del clima.
- En la empresa un factor determinante para la identificación y compromiso es el Clima organizacional.
- Los trabajadores poseen la capacidad de modificar en clima y crear comportamientos propios.
- Algunas variables organizacionales pueden afectar al clima organizacional.
- Existen indicadores que reflejan un mal clima dentro de una organización, por ejemplo la alta rotación y el ausentismo.

Entonces, el clima organizacional dependerá mucho de la percepción y el comportamiento que tiene los trabajadores dentro de un mismo entorno laboral

ocasionando repercusiones favorables o desfavorables, entre las más conocidas están:

Repercusiones positivas: logro de objetivos, aceptación de parte del empleador y del empleado, poder, productividad, baja rotación, satisfacción tanto del empleado y del cliente, adaptación e innovación.

Repercusiones negativas: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, conflictos sociales y baja productividad.

Bustos y Miranda (2001) mencionan que la definición de clima organizacional posee una serie de características relevantes entre ellas están:

El clima es definido como las características internas o externas del medio ambiente en que un grupo de individuos labora, los individuos perciben estas características de manera directa o indirecta, esta acción de percibir da origen a la perspectiva individual de cada trabajador lo que conlleva a un resultante llamado clima organizacional.

Existen razones que generan cambios de actitudes en los individuos, estas repercuten en el clima organizacional por ejemplo: la motivación del personal mensualmente va a generar un ambiente de trabajo cálido, es decir, las actitudes de los individuos ya motivados serán positivas lo cual traerá como consecuencia un mejor clima y a su vez el desempeño de sus actividades mejorará.

Las características de la organización dan origen a la personalidad de esta misma, estas permiten diferenciar una de otras y es muy probable que perduren en el tiempo.

Munayco (2016) menciona que el clima mantiene las siguientes características:

Las variables del clima organizacional mantienen relación con el medio donde labora el o los individuos.

El clima dentro de una organización es temporal, es decir, se puede mantener un tipo de clima durante un cierto tiempo, sin embargo, hay problemas que pueden afectar al clima de manera contundente o directamente, generando lesiones que pueden tardar mucho tiempo en recomponerlas.

El clima afecta directamente al comportamiento de los individuos de la organización. Un buen clima, trae como resultado la flexibilidad en la conducción de la empresa al éxito.

El clima repercute en la identidad de los empleados, una organización con un buen clima organizacional mantiene un alto porcentaje de empleados identificados con su empresa, la respuesta a esas empresas donde “los empleados no tiene la camiseta puesta” es que su clima es deficiente.

Si el empleado percibe un clima organizacional ameno, este sin darse cuenta está aportando para la generación de un buen clima, sin embargo, si los empleados manifiestan críticas negativas hacia el clima de la empresa, ellos sin darse cuenta están aportando al mal clima repercutiendo en insatisfacción u otros calificativos desfavorables.

Las variables estructurales afectan al clima, por ejemplo: Estilo de dirección, políticas internas, planes de gestión, contrataciones, etc. Si en una organización el estilo de dirección es burocrático posiblemente el clima sea afectado y genere desconfianza en sus colaboradores.

Existen indicadores que demuestran que tu clima esta defectuoso, entre ellos esta: alto índice de rotación, ausentismo, conflictos, etc. La manera de solucionar estos indicadores tiene un arraigo complicado ya que implica modificar estructuras ya establecidas en una organización.

Finalmente, cabe resaltar que el cambio de clima es complejo en una organización, ya que, se tiene que modificar, configurar y rediseñar las variables significativas previamente detectadas; esto demanda de mucho tiempo y lo que se debería lograr es modificar el clima de una manera temporal y no pasajera.

Resumiendo el clima laboral es un tema que se viene estudiando desde principios del siglo XX, brindando una variedad de definiciones citados por Álvarez (1992) en (Paz y Marín, 2014). El cual realiza en su trabajo una síntesis del concepto de clima organizacional hasta el año 2001 y por Rosseau (1988) en (Araujo, 2009) a partir del 2004 al 2006 en orden cronológico.

Tabla 1: Teorías de Clima Organizacional

Francis Cornelle	1955	Es la percepción que tienen los participantes será resultado del clima y con ello se podrá conocer las características del mismo.
Argyris	1957	Enfatiza en la creación de un ambiente humano de confianza, franqueza y tranquilidad, con el fin de resolver problemas relacionados al clima dentro de una empresa.
Sells	1960	Menciona que el ambiente interno de toda organización es un factor determinante en el comportamiento de los sujetos; este depende de la percepción de ellos y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.
Atkinson	1964	Elaboró un modelo con el fin de impulsar la “motivación promovida”, el cual estudia los motivos internos de cada colaborador así como

		dar incentivos por parte de la empresa y mejorar la relación entre colaborador y empleador.
Pace	1968	Define el clima como un patrón de características organizativas, sin descuidar la calidad del medio ambiente. Todo esto influye directamente en los trabajadores y en sus actitudes.
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	1971	Son un conjunto de características puntuales de una organización que se pueden interpretar como la manera en que sus colaboradores interactúan con el medio ambiente; sin embargo consideran elemento esencial a las percepciones de sus trabajadores. "El clima como tal, es considerado una variable situacional".
Dubrán	1974	Menciona que las características de cada organización las poseen muchas de estas, pero cada una mantiene un perfil. Estos son percibidos por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye directamente con el comportamiento de los participantes. Entonces clima describe la estructura psicológica y se define como la sensación, la personalidad y el carácter del ambiente de la organización.
Gibson y colaboradores	1984	Este enfoque apunta a los bienes que perciben los individuos como característica del ambiente

		de trabajo. Estos autores recalcan que es una combinación de variables conductuales, estructurales y de todos los diferentes procesos que se dan en una empresa.
Pritchard y Karasick,	1972	Ambos autores coinciden en la definición, mencionando que es la forma del medio ambiente dentro de una organización y resultante del comportamiento de este; la finalidad es alcanzar los objetivos trazados. El clima posee una relación entre percepción y contexto, conformado por 11 dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.
Helle- Riegel y Slocum,	1974	
Reichers y Schneider	1990	Lo definen como las percepciones que mantienen los colaboradores dentro de una organización, existen factores que afectan directamente con las políticas, prácticas y procedimientos empresariales, ya sean formales e informales.
Álvarez	1992	Define como la opinión que tiene el individuo luego de percibir su ambiente en la organización donde labora, este proceso posee muchas dimensiones, la cual incluye relativas la composición orgánica y sus políticas, procesos,

		relaciones interpersonales y la manera de alcanzar los objetivos trazados.
Toro	2001	Toma como referencia las formas cognoscitivas y comportamentales, menciona que el comportamiento y reacciones de los individuos están fuertemente regulados por las percepciones individuales y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas entre individuos.
Kaplan y Norton	2004	Define el clima como las percepciones compartidas de los individuos con relación a las políticas y procedimientos de la organización siendo formales e informales.
Alcover	2005	Menciona que el clima son consecuencias de las percepciones individuales compartidas por los individuos de una organización dependiendo de las circunstancias actuales del ambiente.
Rosseau	2006	Define el clima como la relación percepción de los individuos y la forma de organización.

ELABORACIÓN PROPIA

2.2.2 Elementos y Dimensiones de Clima Organizacional

El clima organizacional generalmente se puede medir evaluando las dimensiones definidas por una serie de autores, ya que, éstas son las características que determinan el estado del clima en una organización.

En seguida se presentan autores que proponen diferentes tipos de dimensiones (Likert, Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, Bowers y Taylor, Brunet).

Según Likert la percepción del clima se mide en ocho dimensiones:

1. Métodos de mando: Es la manera en que el liderazgo influye en los grupos.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Son las programaciones empleadas por la organización para motivar a los colaboradores y satisfacer sus necesidades.
3. Características de los procesos de comunicación: Recalca la naturaleza de los tipos de comunicación dentro de la empresa y desarrolla la manera de ejecutarlos.
4. Características de los procesos de influencia: Evalúa el grado de interacción entre el jefe y los subordinados con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: Mide la congruencia de las informaciones en que se basan las decisiones, también evalúa la forma del reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: Delimita la forma en la fijación de objetivos dentro del área de la organización.
7. Las características de los procesos de control: Mide el nivel de control que se da en las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: Ayuda al análisis de la planificación y la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura: Simboliza la percepción de los individuos en cuanto a obligaciones, reglas, políticas y otras limitaciones que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual: Sentimiento de los individuos respecto de la autonomía en la toma de decisiones, sentirse libres de realizar sus actividades sin estar presionados por su jefe.
3. Remuneración: Percepción de la justa remuneración, trabajo bien hecho remuneración justa.
4. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo, tener la capacidad de tomar decisiones sin necesidad de recurrir a la estructura burocrática, en función al nivel de puesto.
5. Apoyo: Manifestación de sentimientos de apoyo, solidaridad y de amistad compartidos entre los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto: Implica poder generar confianza en un empleado para poder afrontar los problemas o inconvenientes que surgen en el desarrollo de las actividades.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía: plantea el nivel de independencia que el individuo ejerce en la toma de decisiones y en la manera de afrontar problemas.
2. Conflicto y cooperación: está referida al compañerismo o al nivel de apoyo entre colaboradores en el ejercicio de sus actividades.
3. Relaciones sociales: esta dimensión analiza la atmósfera social y de amistad que hay dentro de la organización.
4. Estructura: puntualmente vela por las políticas y normas establecidas en la organización y que aquejan directamente la forma de llevar a cabo una actividad.
5. Remuneración: vela por la forma de remunerar al trabajador.
6. Rendimiento: es la retribución justa al trabajador, toma en cuenta el trabajo bien hecho y las competencias del intérprete.

7. Motivación: esta dimensión enfatiza los aspectos motivacionales que la organización aplica en sus empleados.
8. Estatus: contempla las diferencias jerárquicas (superiores /subordinados) y analiza la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: esta dimensión busca salir de la rutina y generar nuevas formas de desempeño.
10. Centralización de la toma de decisiones: evalúa y analiza la manera en que la organización faculta el proceso de toma de decisiones.
11. Apoyo: este aspecto reconoce el respaldo de la gerencia hacia los trabajadores en circunstancias negativas ya sean laborales o personales.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan experimentaron cinco dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: está referida al uso de nuevos recursos o equipos que generan un óptimo desarrollo del trabajo recortando tiempos y dinero.
2. Recursos Humanos: se basa en la importancia que le dan a los empleados por parte de la organización.
3. Comunicación: se refiere a él buen estado de comunicación que existe dentro de la organización, así como la disposición de los trabajadores hacer escuchados por la alta dirección.
4. Motivación: es la manera de influir por parte de la empresa para que los empleados lleguen a desempeñarse de manera eficiente y llegar a mejores resultados.
5. Toma de decisiones: valora la información a utilizar y utilizada en la toma de decisiones dentro de la organización y analiza el rol de los empleados en este proceso.

Brunet afirma que al evaluar el clima de una organización deben enfatizar por lo menos en cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual: está referida a la responsabilidad, la independencia y la rigidez de los estatutos dentro de la organización. Lo que busca esta dimensión es que el propio trabajador tome sus decisiones y sea su propio gestor de estas.
2. Grado de estructura que impone el puesto: evalúa el grado de comunicación jerárquica, los métodos establecidos y la difusión de estos.
3. Tipo de recompensa: resalta aspectos remunerativos y la posibilidad de líneas de carrera.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: estos términos hacen referencia al respaldo o apoyo de parte de sus superiores.

Lewin, Lippit y White plantean seis dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, y calor y apoyo.

2.2.3 Clima Organizacional y Cultura Organizacional

Cultura organizacional es una expresión que pertenece al ámbito social, la cual adquirió mayor importancia a mediados del siglo xx luego de algunos estudios organizacionales. Sin embargo, la sociología ya venía estudiando las relaciones humanas y todo en relación al aspecto humano.

Edgar Shein definió de manera clara y entendible el término “Cultura Organizacional” indicando que está conformada por 3 niveles conocimientos: Supuestos inconscientes, refiriéndose a las creencias adquiridas de la propia empresa; valores que forman parte de los principios; normas y modelos que dirigen el comportamiento de los integrantes de la empresa.

Robbins señala que existen dos tipos de culturas dentro de una organización, la débil y la fuerte. Las culturas fuertes se caracterizan por que los valores de la organización son firmes, conocidos y aceptados por todos los involucrados y la débil ocurre todo lo contrario como poca libertad, los directivos no se preocupan por sus empleados, no hay incentivos por productividad, entonces es importante transmitir la cultura a todo el personal y aplicar estrategias para retener y mantener la cultura, estrategias como otorgar premios, incentivos, seminarios y todo esto para fortalecer los valores, creencias, hábitos y la filosofía propia de la empresa.

Las definiciones de clima y cultura organizacional no son lo mismo a pesar de que la mayoría de personas confunde estos dos términos. Para limitar la diferencia entre ellas utilizaremos la definición de García y Dolan (1997, pág. 33) que presentan el concepto de cultura organizacional como “la forma característica de pensar las cosas en una empresa (...)” por analogía podemos decir que es la personalidad de cada individuo dentro de una misma organización. En cambio, Lippit, Lewin y White, menciona que la personalidad no solo sería la única variable que determine el clima. Entonces se puede definir a la cultura como las conductas, creencias y valores de una organización, ceñidas por el clima organizacional, y en la que se hallan más variables como la identidad de los individuos, el énfasis de grupo, el perfil de la decisión, la integración, el control, la tolerancia al riesgo, los criterios de recompensa, la tolerancia al conflicto, el perfil de los fines o medios, y el enfoque de la organización (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Guedez, (1998) indica que La Cultura Organizacional determina el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso del Humano generando en él eficacia, diferenciación, innovación y adaptación.

3. Definición de términos básicos

Clima Organizacional: Es la sumatoria de percepciones compartidas que los colaboradores manifiestan respecto a las realidades diarias en la empresa, siendo afectado por todo lo que suceda dentro de ella.

Comportamiento Organizacional: Robbins (2004), es un campo de investigación que comprueba el efecto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de las organizaciones, con el fin de emplear los conocimientos alcanzados en la mejora de la organización.

Empresa: Según Chiavenato I., (1993): “Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (p.4). Es decir, esta se encuentra conformada por personas y mantienen un fin en común ya sea lucrar o por necesidades sociales.

Líder: Es aquella persona que logra conseguir seguidores, y que cuenta con una serie de competencias, habilidades y destrezas, posee una adecuada autodisciplina, se hace entender y rediseña errores.

Liderazgo: Según Henriquez, es dirigir las actividades de los miembros de la empresa, teniendo la capacidad de influir en ellos, modificar comportamientos para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Formulación de hipótesis principal y derivada

Hipótesis General

1. El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

Hipótesis Específicas

2. El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con la autorrealización del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.
3. El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con el involucramiento laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.
4. El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con la eficiencia de la supervisión del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.
5. El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con la eficiencia de la comunicación del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.
6. El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con el mejoramiento de las condiciones laborales del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

3.2 Instrumentos

1.- Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma 5x Corta – Ficha Técnica

En el presente estudio se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5X corta que fue creado por Bass y Avolio (1995). En primera instancia fue validada y traducida al castellano por Vega y Zabala (2004), y también fue adaptada a la realidad peruana y fue utilizada para una investigación titulada: “La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios”, los autores fueron Johann Chávez, María Cigüeñas y Rosario Martensen de la Universidad Del Pacífico, ellos aplicaron el instrumento a una muestra de 193 colaboradores, y realizaron un análisis mediante el coeficiente alfa de Cronbach con el objetivo de determinar la consistencia del instrumento dando como resultado un nivel de confiabilidad que oscila entre 0,69 y 0,96, por lo tanto, se concluye que el instrumento es confiable

La distribución de ítems será de la siguiente manera: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo correctivo y el liderazgo pasivo evitador. (Anexo 4)

Dimensión I: Liderazgo Transformacional

1. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.
2. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.
3. Actúa de modo que se gana mi respeto.
4. Se muestra confiable y seguro.
5. Expresa sus valores y creencias más importantes.
6. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.

7. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.
8. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.
10. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.
11. Construye una visión motivante del futuro.
12. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.
13. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.
14. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.
15. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.
16. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.

Dimensión II: Liderazgo Transaccional

1. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.
2. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.
3. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.
4. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.
5. Me ayuda siempre que me esfuerce.
6. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.
7. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.
8. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.

Dimensión III: Liderazgo Correctivo

1. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.
2. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.
3. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.
4. Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.

Dimensión IV: Liderazgo Pasivo

1. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.
2. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.
3. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.
4. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.
5. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.
6. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.
7. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.
8. Le cuesta tomar decisiones

2.- Escala de Clima Laboral CL-SPC – Ficha Técnica

En la presente investigación, el clima organizacional de la empresa Andahuasi se evaluará con el instrumento llamado “Escala de Clima Laboral CL-SPC”, creado por Sonia Palma Carillo (2004). (Anexo 5)

Fue construida en el año 2004 en Lima, Perú, por la psicóloga Sonia Palma Carillo. Esta escala evalúa el nivel de percepción del ambiente laboral y puede aplicarse a nivel individual o grupal. El tiempo promedio de llenado es de 10 a 15 minutos. La escala de clima laboral está formada por 50 ítems agrupados en 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Seguidamente, se detallan los 10 ítems que corresponde a cada dimensión.

Dimensión I: Autorrealización

1. Existen oportunidades de progresar en la institución.
2. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.
3. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.
4. Se valora los altos niveles de desempeño.
5. Los supervisores expresan reconocimiento por los grupos.
6. Las actividades en las que se trabajan permiten aprender y desarrollarse.
7. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.
8. La empresa promueve el desarrollo del personal.
9. Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.
10. Se reconocen los logros en el trabajo.

Dimensión II: Involucramiento laboral

1. Me siento comprometido con el éxito en la organización.
2. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.
3. Cada empleado se considera factor calve para el éxito de la organización.
4. Los trabajadores están comprometidos con la organización.
5. En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.
6. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.
7. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.
8. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal.
9. Hay clara definición de la visión, misión y valores en la institución.
10. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.

Dimensión III: Supervisión

1. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.
2. En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.
3. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.
4. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.
5. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.
6. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.
7. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.
8. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.
9. El trabajo se realiza en función a métodos o planes.
10. Existe un trato justo en la empresa.

Dimensión IV: Comunicación

1. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
2. En la oficina, la información fluye adecuadamente.
3. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.
4. Existen suficientes canales de comunicación.
5. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.
6. En la institución se afrontan y superan los obstáculos.
7. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.
8. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.
9. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.
10. Se conoce los avances en otras áreas de la organización.

Dimensión V: Condiciones laborales

1. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.
2. Los objetivos del trabajo son retadores.
3. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.
4. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.
5. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.
6. Existe buena administración de los recursos
7. La remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones.
8. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.
9. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

10. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.

La calificación de la escala va del 1 al 5, donde

1 = Ninguno o nunca,

2 = Poco, 3 = Regular o algo,

4 = Mucho

5 = Todo o siempre.

El rango de valores para cada uno de los factores va de 50 a 250. Las puntuaciones altas reflejan una percepción positiva del clima laboral y las puntuaciones bajas una percepción negativa. Las categorías diagnósticas tienen puntos de corte definidos. Asignación de puntajes en la Escala de Clima Laboral CL SPC Fuente: Palma (2004).

Confiabilidad: En el estudio realizado por Palma (2004), la escala CL-SPC se aplicó a 1,323 trabajadores y en promedio alcanzó un alto nivel de confiabilidad ($\alpha = 0.970$).

Validez: En el mismo estudio, Palma (2004) reportó un alto nivel de adecuación de la muestra y valores diagnósticos adecuados (test de Kaiser-Meyer = 0.980, test de esfericidad de Barlett = 44,751.69, $p < 0.001$).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

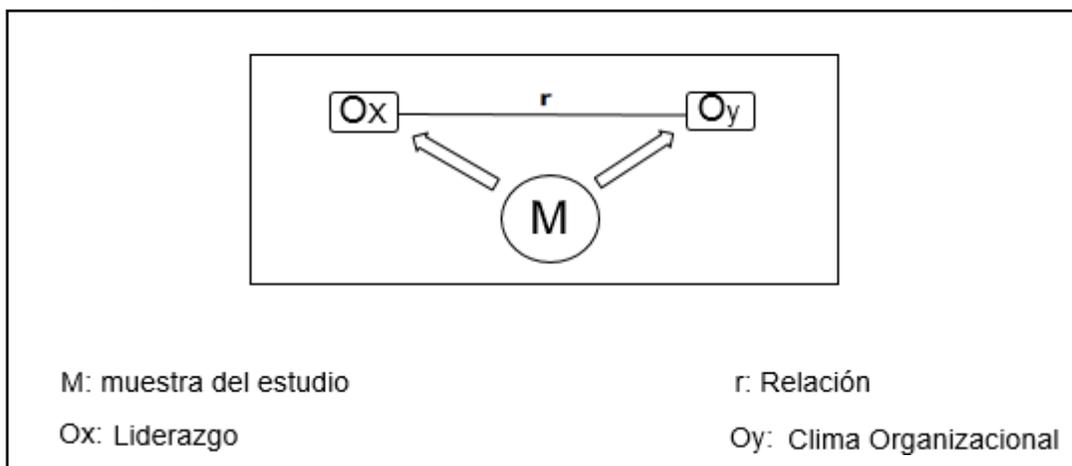
3.1 Diseño metodológico

La presente investigación aplicó un diseño descriptivo correlacional, debido que se relacionó dos variables: una independiente (liderazgo) y la dependiente (clima organizacional), posteriormente se analizaron las variables de manera precisa para probar la hipótesis. La finalidad fue detallar con suma precisión y fidelidad la realidad de la empresa Andahuasi respecto a las variables anteriormente mencionadas describiendo la relación entre estas.

Además, este estudio presenta una metodología cuantitativa, debido a que se recolectó los datos acerca del liderazgo y clima organizacional en la empresa Andahuasi, a través de encuestas; y también se realizó un análisis de la información obtenida, comparando los resultados y plasmándolos en gráficos estadísticos que ayudaron a su mejor interpretación de dicha información.

Con los resultados obtenidos, se evidenció la situación del clima organizacional y el estilo de liderazgo que se ejerce en la organización, así mismo, se conoció la relación entre ellas.

Tabla 2: Diseño Muestral



3.2 Diseño Muestral

La unidad de análisis para este estudio fueron los trabajadores administrativos de la empresa azucarera Andahuasi, ubicados en la provincia de Huacho.

- Criterios de Inclusión: Todos los trabajadores administrativos.
- Criterios de Exclusión: Los directivos y el personal que no es administrativo.
- Ubicación: Huacho - Sayán.

Se empleó un muestreo probabilístico o aleatorio simple, ya que se utilizó métodos estadísticos para determinar la muestra respetando el principio de equiprobabilidad. Se conoce que la cantidad de trabajadores administrativos es 275.

Para hallar la muestra:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza = 95% = 2

p = 50% q = 50%

N = tamaño de la población = 275

E = nivel de error 5%

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 275}{5(275-1) + 2 \cdot 50 \cdot 50}$$

$$n = 161$$

Por lo tanto, la muestra para la investigación será de 161 personas.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Con el fin de obtener un análisis verdadero, confiable y en función los objetivos e hipótesis planteados, se aplicaron técnicas e instrumentos que ayudaron a recolectar datos y medir resultados, optimizando el desarrollo del estudio, para lograr conclusiones idóneas.

Para la obtención de dichos datos, se aplicó encuestas en cada una de las variables, clima organizacional y liderazgo en la empresa Andahuasi.

Los instrumentos utilizados son dos cuestionarios:

- Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta)
- Escala de Clima Laboral CL-SPC

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de los datos se utilizó los programas Excel y SPSS (Statistical Package for Social Sciences) y posteriormente los resultados fueron expuestos en cuadros de una y doble entrada y gráficos con frecuencia.

La investigación fue probabilística aleatoria simple ya que se usaron métodos estadísticos para llevar a cabo los resultados del estudio, además se efectuó la prueba de Kolmogorov Smirnov para conocer si era paramétrico o no paramétrico y definir que tipo de correlación usar. La prueba definió un estudio no paramétrico, por lo tanto, se usó el coeficiente de correlación de Spearman y con ello se dio a conocer si se acepta o rechaza las hipótesis planteadas.

También se analizaron a través de la media y la desviación estándar las variables liderazgo y clima organizacional, para luego aplicarlas en tablas descriptivas con frecuencia y porcentaje explicando e interpretando los datos obtenidos del personal administrativo para la consecución del objetivo general y específicos.

3.5 Aspectos éticos

En esta investigación se respetó los procedimientos para la recolección de datos, utilizar correctamente el estilo APA, de la información obtenida de artículos científicos, tesis, revistas, libros, etc.

Los datos se obtuvieron por parte de trabajadores y jefes de la empresa Andahuasi y fue estrictamente con fines académicos.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del estudio, en primer lugar se presentan los hallazgos del liderazgo, incluyendo cada uno de sus cuatro estilos; y en cuanto al clima organizacional, respecto a sus 5 dimensiones de la empresa Andahuasi.

Finalmente, se demostró si existe la relación entre las variables el estilo de liderazgo y el clima organizacional.

1.- Resultados por variables:

Liderazgo

Seguidamente se demostró la categoría que determinaron los trabajadores respecto al liderazgo dentro de la organización Andahuasi, representado mediante un gráfico y una tabla donde se califica en tres ítems: baja, media y alta, además se estableció su frecuencia y el porcentaje para cada categoría.

Tabla 3: *Niveles de estilos de Liderazgo*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	44	27,3
Medio	79	49,1
Alto	38	23,6
Total	161	100,0

Fuente: Elaboración propia

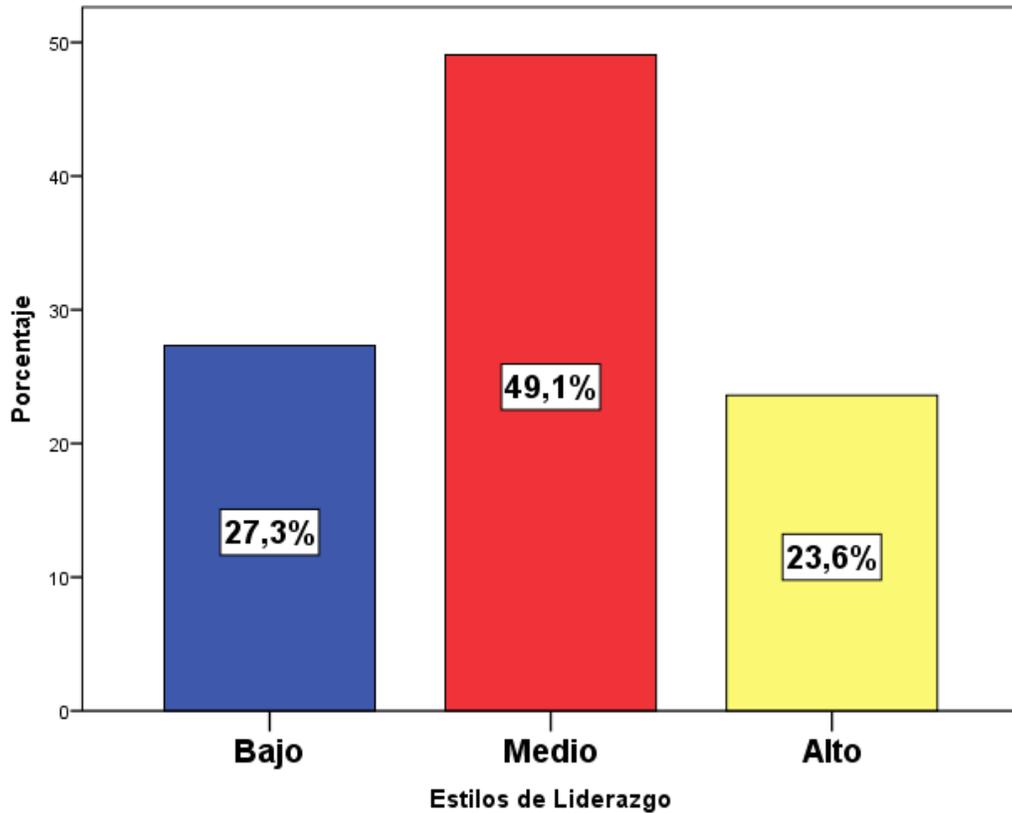


Figura 1: Niveles de estilos de Liderazgo

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se observó que la mayoría de trabajadores 49,1% (79) en los estilos de liderazgo se encuentran medio, seguidamente 27,3% (44) bajo y, finalmente, 23,6% (38) alto.

Según lo analizado se conoció que 44 personas no perciben un liderazgo dentro de la organización, pero por el contrario 38 personas indicaron que si existe y cabe resaltar que el rango medio de personas, es decir 79 trabajadores, consideran que existen líderes no permanentes, es decir no demuestran interés por resolver problemas y no se involucran hasta que se vuelvan difíciles. Muestran ausencias en situaciones complejas.

Clima Organizacional

Seguidamente se demostró las categorías que determinaron los trabajadores respecto al clima organizacional dentro de la organización Andahuasi, representado mediante un gráfico y una tabla donde se califica en cuatro ítems: muy desfavorable, desfavorable, media y favorable, además se estableció su frecuencia y el porcentaje para cada categoría.

Tabla 4: *Niveles de Clima Organizacional*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	5	3,1
Desfavorable	152	94,4
Media	4	2,5
Favorable	0	0,0
Total	161	100,0

Fuente: Elaboración propia

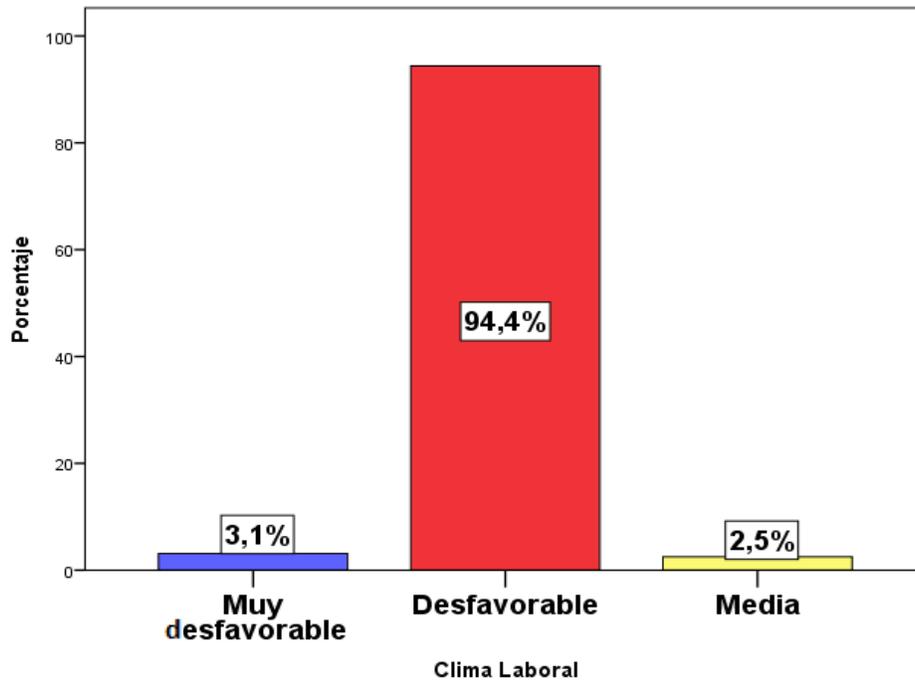


Figura 2: *Niveles de Clima Organizacional*

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se percibió que la mayoría el 94,4% (152 personas) en el clima organizacional se encuentran desfavorable, seguidamente el 3,1% (5 personas) muy desfavorable, y finalmente el 2,5% (4 personas) media.

Tras la evaluación del clima organizacional desarrollada en la empresa Andahuasi, se pudo determinar que la gran mayoría de trabajadores representado en un 94.4% haciendo un total de 152 trabajadores percibe un clima organizacional desfavorable, esto debido que existe poca oportunidad de progreso, no se promueve el desarrollo personal y tampoco se reconocen logros. Además, no existe un compromiso por parte del trabajador hacia la empresa, y no se determina una clara difusión de la misión, visión y objetivos. Cabe resaltar que no se desarrolla la preparación necesaria para desempeñar las actividades diarias y adicionalmente se presenta

una falta de canales de comunicación a nivel jerárquico y una mala administración de recursos.

2.- Objetivos Específicos:

-Determinar la relación del estilo de liderazgo de los jefes con la autorrealización del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.

En la siguiente tabla se mostró la relación entre el estilo de liderazgo y la dimensión autorrealización, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman y se determinó si la hipótesis fue aceptada o rechazada.

Tabla 5: *Relación entre el estilo de liderazgo y la autorrealización del personal*

		Autorrealización del personal	
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	-,072
		Sig. (bilateral)	,362
		N	161

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman y se obtuvo un nivel de significancia Sig. $p=0.362 > 0.05$, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, es decir,

que el estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con la autorrealización del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018. Además, se precisó una correlación con una tendencia negativa y una magnitud muy baja, sin relación.

Formulación de hipótesis específicas:

- **Hipótesis Alterna (Ha1):** El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con la autorrealización del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.
- **Hipótesis Nula (Ho):** El estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con la autorrealización del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

Regla de significancia: Sig. >0.05 aprueba la Ho; Sig. ≤ 0.05 se rechaza la Ho.

-Conocer la relación del estilo de liderazgo de los jefes con el involucramiento laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.

En la siguiente tabla se mostró la relación entre el estilo de liderazgo y la dimensión involucramiento laboral, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman y se determinó si la hipótesis fue aceptada o rechazada.

Tabla 6: *Relación entre el estilo de liderazgo y el involucramiento laboral*

			Involucramiento laboral
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	-,049
		Sig. (bilateral)	,540
		N	161

Fuente: Elaboración propia

Aplicándose el coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo un nivel de significancia Sig. $p=0.540 > 0.05$, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, es decir, que el estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con el involucramiento laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018. Además, se precisó una correlación con una tendencia negativa y una magnitud muy baja, sin relación.

- **Hipótesis Alterna (Ha2):** El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con el involucramiento laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.
- **Hipótesis Nula (Ho):** El estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con el involucramiento laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

Regla de significancia: Sig. > 0.05 aprueba la Ho; Sig. ≤ 0.05 se rechaza la Ho.

-Determinar la relación del estilo de liderazgo de los jefes con la eficiencia de la supervisión del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.

En la siguiente tabla se mostró la relación entre el estilo de liderazgo y la dimensión supervisión, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman y se determinó si la hipótesis fue aceptada o rechazada.

Tabla 7: *Relación entre el estilo de liderazgo y la eficiencia de la supervisión*

		Eficiencia de la supervisión	
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	,046
		Sig. (bilateral)	,566
		N	161

Fuente: Elaboración propia

Aplicándose el coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo un nivel de significancia Sig. $p=0.566 > 0.05$, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, es decir, que el estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con la eficiencia de la supervisión del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018. Además, se precisó una correlación con una tendencia positiva y una magnitud muy baja, sin relación.

- **Hipótesis Alterna (Ha3):** El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con la eficiencia de la supervisión del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

- **Hipótesis Nula (Ho):** El estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con la eficiencia de la supervisión del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

Regla de significancia: Sig.>0.05 aprueba la Ho; Sig. ≤0.05 se rechaza la Ho.

-Establecer la relación del estilo de liderazgo de los jefes con la eficiencia de la comunicación del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.

En la siguiente tabla se mostró la relación entre el estilo de liderazgo y la dimensión comunicación, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman y se determinó si la hipótesis fue aceptada o rechazada.

Tabla 8: *Relación entre el estilo de liderazgo y la eficiencia de la comunicación*

		Eficiencia de la comunicación	
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	,026
		Sig. (bilateral)	,741
		N	161

Fuente: Elaboración propia

Aplicándose el coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo un nivel de significancia Sig. $p=0.741 > 0.05$, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, es decir, que el estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con la eficiencia de la comunicación del personal administrativo en la empresa Andahuasi

2018. Además, se precisó una correlación con una tendencia positiva y una magnitud muy baja, sin relación.

- **Hipótesis Alterna (Ha4):** El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con la eficiencia de la comunicación del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.
- **Hipótesis Nula (Ho):** El estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con la eficiencia de la comunicación del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

Regla de significancia: Sig. >0.05 aprueba la Ho; Sig. ≤ 0.05 se rechaza la Ho.

-Conocer la relación del estilo de liderazgo de los jefes con el mejoramiento de las condiciones laborales del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018

En la siguiente tabla se mostró la relación entre el estilo de liderazgo y la dimensión condiciones laborales, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman y se determinó si la hipótesis fue aceptada o rechazada.

Tabla 9: *Relación entre el estilo de liderazgo y el mejoramiento de las condiciones laborales*

		Mejoramiento de las condiciones laborales	
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	,012
		Sig. (bilateral)	,883
		N	161

Fuente: Elaboración propia

Aplicándose el coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo un nivel de significancia Sig. $p=0.883 > 0.05$, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, es decir, que el estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con el mejoramiento de las condiciones laborales del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018. Además, se precisó una correlación con una tendencia positiva y una magnitud muy baja, sin relación.

- **Hipótesis Alterna (Ha5):** El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con el mejoramiento de las condiciones laborales del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.
- **Hipótesis Nula (Ho):** El estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con el mejoramiento de las condiciones laborales del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

3.- Relación de ambas variables

Establecer la relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.

En la siguiente tabla se mostró la relación entre el estilo de liderazgo el clima organizacional, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman y se determinó si la hipótesis fue aceptada o rechazada. Además, se aplicó el método de Spearman obteniendo el nivel de significancia para determinar si se acepta o se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 10: *Relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional*

		Clima Organizacional	
Rho de Spearman	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	,002
		Sig. (bilateral)	,977
		N	161

Fuente: Elaboración propia

Aplicándose el coeficiente de correlación de Spearman se obtuvo un nivel de significancia Sig. $p=0.977 > 0.05$, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, es decir, que el estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018. Además, se precisó una correlación con una tendencia positiva y una magnitud muy baja, sin relación.

Formulación de hipótesis general:

- **Hipótesis Alterna (Ha):** El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.
- **Hipótesis Nula (Ho):** El estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

Regla de significancia: Sig.>0.05 aprueba la Ho; Sig. ≤0.05

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se discutió los resultados obtenidos respecto a los antecedentes citados, las bases teóricas recopiladas y las hipótesis establecidas. Se analizó y explicó la validez de los instrumentos aplicados y la generalización del método estudiado.

Según los antecedentes estudiados, Campos (2012) en su estudio llamado “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla - región Callao” obtuvo como conclusión que sí existe una correlación entre las variables estudiadas, explicando que la dimensión autocrática y democrática del liderazgo directivo se relaciona con el clima organizacional de modo significativo y positivo moderado, y la dimensión liberal del liderazgo directivo con respecto al clima organizacional se relaciona de modo significado y positivo bajo. Igualmente en la investigación recopilada de Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016) efectuaron un estudio para determinar la correlación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, concluyendo una correlación existente significativa, moderada y positiva en el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo, sin embargo el estilo de liderazgo pasivo-evitador se relaciona de manera significativa moderada e inversa. Adicionalmente, Barzola (2014) en su estudio pudo determinar una correlación significativamente alta entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional.

Por el contrario, los resultados hallados en la presente investigación no demuestran una semejanza frente a los antecedentes seleccionados, puesto que, no existe una

relación significativa entre las variables liderazgo y clima organizacional, esto se debe a que el nivel de significancia es mayor 0.05.

De los resultados obtenidos se halló que el liderazgo predominante en la empresa Andahuasi es el Correctivo; Evans y Lindsay (2008) mencionan que el líder debe influenciar directamente en el colaborador, tener una amplia consideración, y fomentar la motivación entre el equipo de trabajo. Esta definición fue reflejada en un 50,9% de las opiniones de los diferentes trabajadores de la empresa, es decir los trabajadores de la empresa Andahuasi sienten que sus líderes de cierta forma los motivan e intentan tener una consideración hacia ellos a pesar de los problemas internos que aqueja la empresa por diferentes circunstancias legales y económicas. Sin embargo, esto no quiere decir que exista un clima organizacional adecuado en la empresa, por el contrario según los resultados obtenidos se indicaron que estas dos variables no tienen relación.

Es por ello, en cuanto a la variable clima organizacional los resultados obtenidos fueron que es defectuosa y se vio reflejado en un 94.4% representados en 152 trabajadores. Según Lewin (1939) el clima organizacional es la percepción de los trabajadores respecto a la relación con su entorno donde labora, entonces se puede inferir que estos no están conformes con los factores que engloban el clima. La autorrealización que es una de las dimensiones del clima organizacional e implica valorar el desempeño de cada colaborador, reconocer sus logros e impartir la motivación entre ellos, resultado desfavorable en un 86.3% representada en 139 colaboradores.

Etkin (2007) utiliza la metáfora para precisar el clima organizacional, definiéndolo como una fotografía instantánea del estado actual de esta, la representación gráfica, puede estar óptima o deficiente, esta fotografía puede ser alterada por muchos factores y entre ellos están los trabajadores están trabajando con un limitado acceso a la información, no poseen la autonomía para la toma de decisiones, la indisposición de tecnología para el desarrollo cotidiano de sus actividades y finalmente no cuentan con un plan de capacitación por parte de sus líderes hacia ellos.

Contrastando la hipótesis general y las cuatro específicas con los resultados obtenidos se puede concluir que fueron rechazadas, debido que el nivel de significancia luego de hacer la relación entre las variables liderazgo y clima organizacional fue mayor a 0.05

HG: El estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

HE1: El estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con la autorrealización del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

HE2: El estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con el involucramiento laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

HE3: El estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con la eficiencia de la supervisión del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

H4: El estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con la eficiencia de la comunicación del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

H5: El estilo de liderazgo de los jefes no se relaciona significativamente con el mejoramiento de las condiciones laborales del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018.

Analizando la aplicación para la variable liderazgo el instrumento MQL (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo) Forma 5X corta creado por Bass y Avolio en el año 1995, adaptado a la realidad peruana por Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016), tuvo un coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach que oscila entre 0,69 y 0,96, demostrando su confiabilidad en los resultados obtenidos; por ello se reflejó que el liderazgo predominante en la empresa Andahuasi para el año 2018 fue el liderazgo correctivo, manifestándose el interés corregir los errores de los colaboradores. La distribución de los estilos de liderazgo fue de la siguiente manera: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo correctivo y el liderazgo pasivo evitador y está conformada por 36 ítems.

También se aplicó el instrumento Escala de Clima Laboral CL-SPC creado por Sonia Palma Carillo (2004) en Lima-Perú, demostrando un nivel de confiabilidad 0.970 y reportó un nivel de validez valores diagnósticos adecuados (test de Kaiser-Meyer = 0.980, test de esfericidad de Barlett = 44,751.69, $p < 0.001$). Conformada por 50 ítems agrupados en 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral,

supervisión, comunicación y condiciones laborales. Debido a esto los hallazgos de los resultados en la empresa en estudio, manifiesta que posee un nivel muy bajo de la dimensión autorrealización, lo cual indica que no existe reconocimiento hacia los colaboradores, no definen los objetivos ni los medios para lograrlos y no promueven capacitaciones en la empresa.

Los métodos aplicados pueden ser utilizados como referencia en estudios de similares realidades, donde se perciba un clima organizacional inadecuado y no tenga un estilo de liderazgo definido, todo ello expresado por testimonios de los trabajadores.

CONCLUSIONES

1. Los resultados obtenidos en la investigación demostraron que no existe relación entre el estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018, debido a que el nivel de significancia obtenido es 0.977, lo cual rechaza la hipótesis alterna y acepta la hipótesis nula.
2. Se determinó que no existe relación entre el estilo de liderazgo de los jefes con la dimensión autorrealización del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018, ya que el nivel de significancia fue de 0.362, lo cual rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.
3. Se determinó que no existe relación entre el estilo de liderazgo de los jefes con la dimensión involucramiento laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018, ya que el nivel de significancia fue de 0.540, lo cual rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.
4. Se determinó que no existe relación entre el estilo de liderazgo de los jefes con la dimensión supervisión laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018, ya que el nivel de significancia fue de 0.566, lo cual rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.

5. Se determinó que no existe relación entre el estilo de liderazgo de los jefes con la dimensión comunicación laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018, ya que el nivel de significancia fue de 0.741, lo cual rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.

6. Se determinó que no existe relación entre el estilo de liderazgo de los jefes con la dimensión condiciones laborales del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018, ya que el nivel de significancia fue de 0.883, lo cual rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.

7. El estilo de liderazgo predominante en la empresa Andahuasi fue el correctivo con un 54.7% de aceptación del total de encuestados, lo que afirma que no se relacionan las dos variables y que existen otros factores determinantes para mantener un buen clima organizacional.

8. La dimensión autorrealización de la variable clima organizacional fue la menos desarrollada en la empresa Andahuasi, ya que 86.3% del total de encuestados indicaron que es desfavorable.

RECOMENDACIONES

1. Realizar talleres de sensibilización referidos a la mejora del clima organizacional, enfocándose principalmente en la dimensión autorrealización que ha sido la más desfavorable, con el objetivo de reconocer el trabajo de cada colaborador y poder ser parte de su progreso personal.
2. Desarrollar talleres de liderazgo dirigidos a los líderes de toda la empresa Andahuasi con el fin de establecer un solo estilo de liderazgo, y así, este pueda ayudar a conseguir los objetivos organizacionales.
3. Luego de aplicar los talleres antes mencionados se recomienda evaluar nuevamente el liderazgo y el clima, para poder evaluar el avance y poder tomar acciones correctivas
4. Fortalecer el área de Recursos Humanos en temas importantes respecto a la percepción que tienen los trabajadores en la empresa Andahuasi para fomentar la mejora del clima organizacional mediante programas integrales, evaluaciones de clima y activaciones.

REFERENCIAS

- Aguilera, V (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación Creando Futuro*. (Tesis Doctoral). Universidad de Alcalá. Madrid 499 pp.
- Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Bardales, S. y Coveñas J. (2016). *Influencia del liderazgo en el clima laboral del instituto de educación superior pedagógico privado américa de la ciudad de Trujillo – 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima 90 pp.
- Barzola, C. (2014). Liderazgo transformacional de los docentes y su relación con el clima institucional en la I. E. N° 2076 Abrahán Lincoln – Puente Piedra- Lina. Universidad Cesar Vallejo, 109.
- Blanchard, K. (2000). *El Ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona: Mac Graw-Hil.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Bustos, P. y Miranda, M. (2001). *Clima organizacional*. Santiago. Lautaro.
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*. Tesis de la Universidad San Ignacio de Loyola. Lima 133 pp.
- Carrasco, A. (2006). *El liderazgo en las bibliotecas del sistema*. Bibliotecario de la UNAM. México D.F.

- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. Mc Graw Hill, México D.F.
- Chiavenato, I (2000). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Quebecor Impreandes, Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill, México D.F.
- Cisneros, M., & Paredes, W. (2013). *Análisis de los estilos de liderazgo y su impacto en el clima*. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Tesis de maestría para la obtención del grado académico. Universidad del rosario, Colombia.
- Corraliza, J. (1987). *La experiencia del ambiente. Percepción y significado del medio construido*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Coulter, R. (2007). *Administración un empresario competitivo*. México D.F. Pearson Custom Publishing.
- Crespo C. (2016). *Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa Manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P.* (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

- De La Cruz E. y Huamán A. (2016). *Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En El Personal Del Programa Nacional Cuna Más En La Provincia De Huancavelica–2015* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Espinoza, J. (2017). Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016. (Tesis Doctoral). Universidad Peruana Unión, Escuela de Posgrado, Lima.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del Tercer Milenio*. Lima: EDIAS.
- Etkin, G. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. México, D.F. Cengage Learning.
- Fernández-Ballesteros, R. y Sierra, B. (1984). *Escalas de clima social: familia, trabajo, instituciones penitenciarias, centro escolar*. Manual: Investigación y publicaciones psicológicas. Madrid: Tea Ediciones, S.A.
- Fernández, M. (2008). *Clima organizacional*. En M. Siqueira (Ed.), *Medidas do Comportamiento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e de Gestao*. Porto Alegre, Brasil: Bookman, Arned.
- García S. y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Editorial Mc Graw-hill. Interamericana de España, SA.

- Goncalvez, A. Artículo de Internet Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Diciembre 1997. Recuperado de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>.
- García, M. e Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato.
- Gutierrez M. (2013). *Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del distrito de ciudad nueva Tacna 2012* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna.
- Hellriegel, D. y Solocum, J. W. (1974). *Organizational climate: Measures, research and contingencies*. *Academy of Management Journal*, 17, 255–280.
- León, A (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”. Lima – Perú. Universidad Nacional Mayor De San Marcos.
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created «social climates»*. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. Lisboa, A., Pala.
- Lorenzo, M. (2004) *La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. Anuario Interuniversitario de Didáctica, Enseñanza, 2004.
- Lussier, R. y Achua, C. *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, 2ª. Ed. CENGAGE Learning. México D.F., 2002.

- Martínez, R. (2006). *Management. El éxito es de quienes pueden cambiar el clima.*
- Moos, R. H. (1973). *Conceptualizations of human environments.* American Psychologist, 28, 652–665.
- Munayco, I. (2016). *El clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Nextel.* (Tesis de Maestría) la Universidad de San Martín de Porres, Lima.
- Paz A. y Marín S. (2014). *Clima Organizacional De La IPS Universidad Autónoma De Manizales* (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma De Manizales, Ecuador.
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización.* Madrid: Toran S.A.
- Pérez, D. (2005). Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A. Sucursal La Concordia; Colombia (En Red: <http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/climaorganizacional.shtml>). (Fecha de consulta: 11/06/2006).
- Quiroz, R. (2017). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en los docentes de un Consorcio Educativo del distrito de San Miguel, 2017.* Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica.* 10a Edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones.* Barcelona: UOC.

- Sandoval Caraveo, M. d. (Mayo - Agosto de 2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Ensayo (27).
- Santana, P. y Araujo, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* En: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (Comp). *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*. Mallorca: AEDEM. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>.
- SEISDEDOS, N. (1996). "El clima laboral y su medida", *Revista "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones"* (Núm. 2).
- Palma, S. (2002). *Estudio La motivación y el clima laboral en Trabajadores de Instituciones Universitarias*. Manual Escala Clima Laboral, CL-SPC (1a. Ed.). (2004).
- Stogdill, R. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- Toro Alvarez, F. (2001). *El Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*. Medellín, Colombia: Cincel Ltda.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Instrumentos	Estilos / Dimensiones	Indicadores	Items
¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018?	Establecer la relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.	El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Andahuasi en el 2018.	Liderazgo (X)	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta)	Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	10, 18, 21 , 25
						Influencia Idealizada Conductual (IIC)	6, 14, 23, 34
						Motivación Inspiracional (MI)	9, 13, 26, 36
						Estimulación Intelectual (EI)D	2, 8, 30, 32
					Liderazgo Transaccional	Consideración Individualizada (CI)	15, 19, 29, 31
						Recompensa Contingente (RC)	01, 11, 16, 35
					Liderazgo Correctivo	Dirección por Excepción Activa (DPEA)	4, 22, 24, 27
					Liderazgo Pasivo	Dirección por Excepción Pasiva(DPEA)	3, 12, 17, 20
Laissez-Faire (LF)	33,5, 7, 28						
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	Clima Organizacional (Y)	Escala de Clima Laboral CL-SPC	AUTORREALIZACIÓN	Oportunidades de Negocio	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10

¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo de los jefes con la autorrealización del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018?	Determinar la relación del estilo de liderazgo de los jefes con la autorrealización del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.	El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con la autorrealización del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.				Interés por el Éxito	
						Participación por objetivos	
						Valoración de desempeño	
¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo de los jefes con el involucramiento laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018?	Conocer la relación del estilo de liderazgo de los jefes con el involucramiento laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.	El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con el involucramiento laboral del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.			INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Compromiso con el éxito	11,12,13,14,15,16,17,18,19
						Nivel de logro	
						Consideración por el éxito	
						Preocupación por la organización	
¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo de los jefes con	Determinar la relación del estilo de liderazgo de los jefes con	El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente			SUPERVISIÓN	Apoyo de los supervisores	20,21,22,23,24,25,26,27,28,29
						Mejoramiento de método	
						Preparación	

la eficiencia de la supervisión del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018?	la eficiencia de la supervisión del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.	ente con la eficiencia de la supervisión del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.				Apoyo de los supervisores	
¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo de los jefes con la eficiencia de la comunicación del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018?	Establecer la relación del estilo de liderazgo con la eficiencia de la comunicación del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018	El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con la eficiencia de la comunicación del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.			COMUNICACIÓN	Promover comunicación Comunicación con jefes Canales de comunicación Comunicación de opiniones	3031,32,33,34,35,36,37,38,39,40
¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo de los jefes con el mejoramiento de las condiciones laborales del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018?	Conocer la relación del estilo de liderazgo de los jefes con el mejoramiento de las condiciones laborales del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.	El estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con el mejoramiento de las condiciones laborales del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.			CONDICIONES LABORALES	Tecnología Cooperación Laboral Herramientas laborales Remuneración equitativa	41,42,43,44,45,46,47,48,49,50

ANEXO 2: OPERACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Liderazgo (X)		
Definición conceptual: Proceso gerencial que conduce y orienta al elemento humano de la empresa para la elaboración de planes exitosos, (Espinoza, 1999)		
Instrumento: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5X Corta		
Estilos	Indicadores	Preguntas por Estilos
1) Liderazgo Transformacional	1) Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	<ul style="list-style-type: none"> • Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella. • Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses. • Actúa de modo que se gana mi respeto.
	2) Influencia Idealizada Conductual (IIC)	<ul style="list-style-type: none"> • Se muestra confiable y seguro. • Expresa sus valores y creencias más importantes. • Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.
	3) Motivación Inspiracional (MI)	<ul style="list-style-type: none"> • Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. • Enfatiza la importancia de tener una misión compartida. • Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista. • Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas. • Construye una visión motivante del futuro. • Expresa confianza en que se alcanzarán las metas. • Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.
	4) Estimulación Intelectual (EI)D	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas. • Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. • Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.

2)Liderazgo Transaccional	5)Consideración Individualizada (CI)	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar tiempo a enseñar y orientar. • Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.
	6)Recompensa Contingente (RC)	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas. • Me ayuda a desarrollar mis fortalezas. • Me ayuda siempre que me esfuerce. • Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño. • Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas. • Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.
3)Liderazgo Correctivo	7)Dirección por Excepción Activa (DPEA)	<ul style="list-style-type: none"> • Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos. • Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. • Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen. • Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.
4)Liderazgo Pasivo	8)Dirección por Excepción Pasiva(DPEA)	<ul style="list-style-type: none"> • Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal. • Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios. • Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo. • Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos
	9)Laissez-Faire (LF)	<ul style="list-style-type: none"> • antes de actuar. • Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes. • Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes. • Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.

		<ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta tomar decisiones
Variable: Clima Organizacional (Y)		
Definición conceptual: Sumatoria de percepciones compartidas de los individuos crean respecto a las realidades del día a día en la empresa (Toro y Álvarez, 2001)		
Instrumento: Escala de Clima Laboral CL-SPC		
Dimensiones	Indicadores	Preguntas Por Dimensión
1)AUTORREALIZACIÓN	1)Oportunidades de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Existen oportunidades de progresar en la institución. • El jefe se interesa por el éxito de sus empleados. • Se participa en definir los objetivos y las acciones para
	2)Interés por el Éxito	<ul style="list-style-type: none"> • lograrlo. • Se valora los altos niveles de desempeño.
	3)Participación por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Los supervisores expresan reconocimiento por los grupos. • Las actividades en las que se trabajan permiten aprender y desarrollarse. • Los jefes promueven la capacitación que se necesita.
	4)Valoración de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa promueve el desarrollo del personal. • Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras. • Se reconocen los logros en el trabajo.
	1)Compromiso con el éxito	<ul style="list-style-type: none"> • • Me siento comprometido con el éxito en la organización. • Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.
	2)Nivel de logro	<ul style="list-style-type: none"> • • Cada empleado se considera factor calve para el éxito de la organización.

2) INVOLUCRAMIENTO LABORAL	3) Consideración por el éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores están comprometidos con la organización. • En la oficina se hacen mejor las cosas cada día. • Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal. • Cumplir con las actividades laborales es una tarea
	4) Preocupación por la organización	<ul style="list-style-type: none"> • estimulante. • Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal. • Hay clara definición de la visión, misión y valores en la institución. • La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.
3) SUPERVISIÓN	1) Apoyo de los supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.
	2) Mejoramiento de método	<ul style="list-style-type: none"> • En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.
	3) Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea. • Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.
	4) Apoyo de los supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. • Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. • Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. • Los objetivos del trabajo están claramente definidos. • El trabajo se realiza en función a métodos o planes. • Existe un trato justo en la empresa.
4) COMUNICACIÓN	1) Promover comunicación	

	2) Comunicación con jefes	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
	3) Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • En la oficina, la información fluye adecuadamente. • En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa. • Existen suficientes canales de comunicación.
	4) Comunicación de opiniones	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. • En la institución se afrontan y superan los obstáculos. • La institución fomenta y promueve la comunicación interna. • El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. • Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas. • Se conoce los avances en otras áreas de la organización.
5) CONDICIONES LABORALES	1) Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. • Los objetivos del trabajo son retadores.
	2) Cooperación Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. • El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien
	3) Herramientas laborales	<ul style="list-style-type: none"> • integrado. • Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. • Existe buena administración de los recursos
	4) Remuneración equitativa	<ul style="list-style-type: none"> • La remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones. • Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución. • Se dispone de tecnología que facilita el trabajo. • La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.

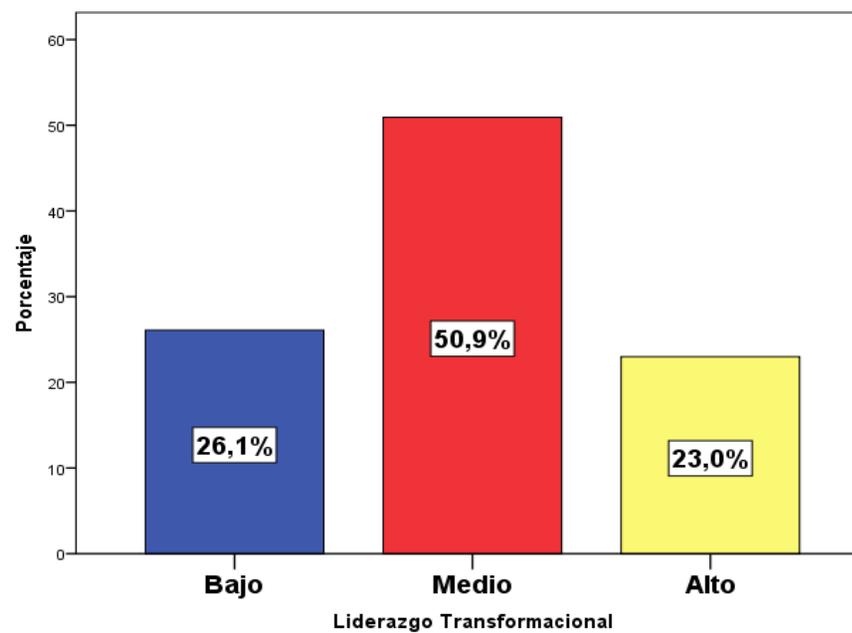
ANEXO 3: MATRIZ DE COHERENCIA

Variables	Instrumentos	Definición Conceptual	Definición Operacional	Items
Liderazgo (X) (Independiente)	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta)	Proceso gerencial que conduce y orienta al elemento humano de la empresa para la elaboración de planes exitosos. (Espinoza,1999)	Opinión de los trabajadores respecto a orientación adecuada de los jefes.	10, 18, 21 , 25 6, 14, 23, 34 9, 13, 26, 36 2, 8, 30, 32 15, 19, 29, 31 01, 11, 16, 35 4, 22, 24, 27 3, 12, 17, 20 33,5, 7, 28
Clima Organizacional (Y) (Dependiente)	Escala de Clima Laboral CL-SPC	Sumatoria de percepciones compartidas de los individuos crean respecto a las realidades del día a día en la empresa (Toro y Álvarez, 2001)	Opinión de los trabajadores respecto a su percepción dentro de la empresa Andahuasi.	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 11,12,13,14,15,16,17,18,19 20,21,22,23,24,25,26,27,28,29 30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40 41,42,43,44,45,46,47,48,49,50

ANEXO 4: ESTILOS DE LIDERAZGO

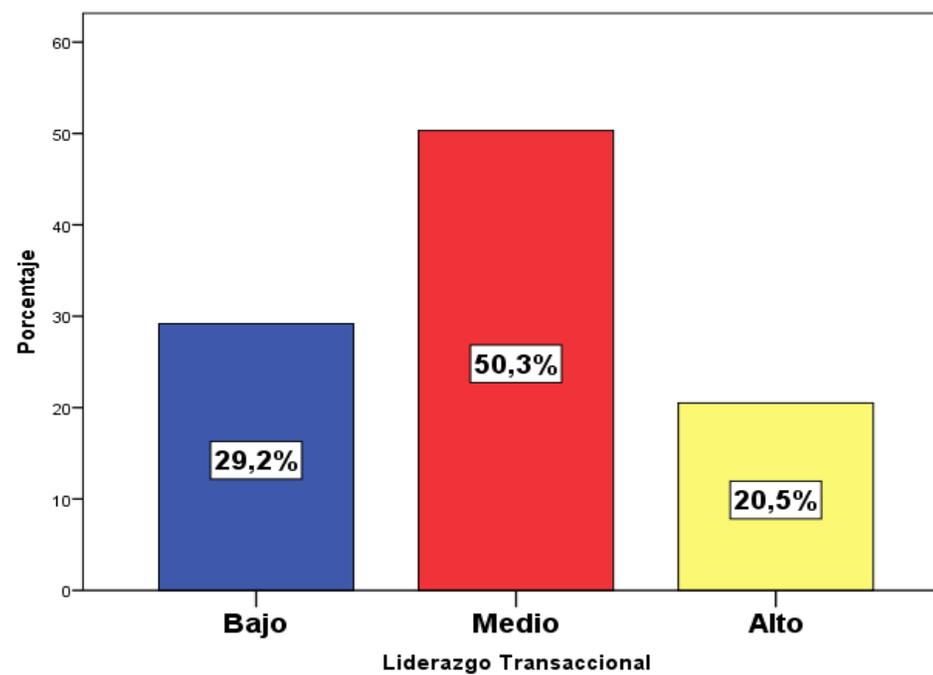
Liderazgo de transformacional

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	42	26,1
Medio	82	50,9
Alto	37	23,0
Total	161	100,0



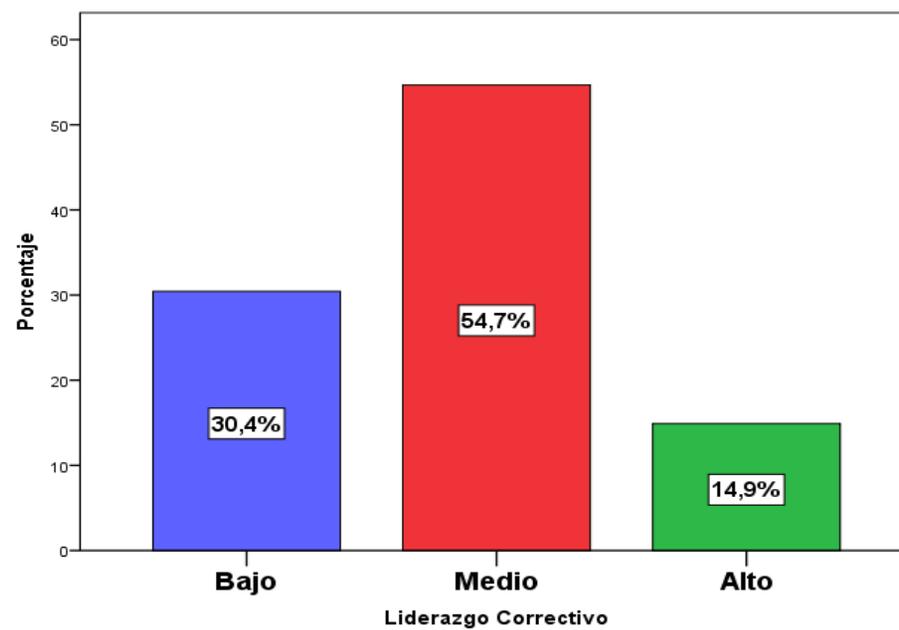
Liderazgo Transaccional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	47	29,2
Medio	81	50,3
Alto	33	20,5
Total	161	100,0



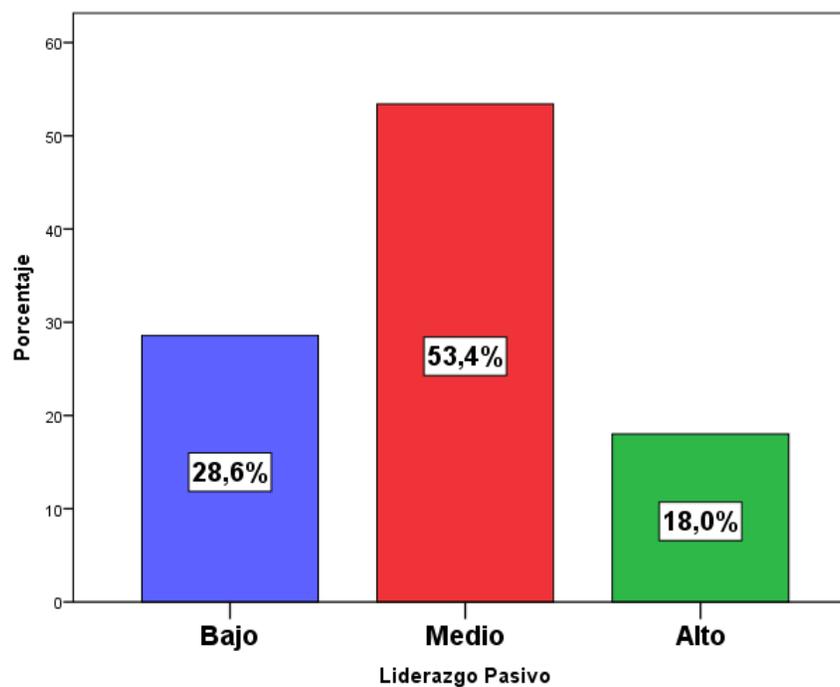
Liderazgo Correctivo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	49	30,4
Medio	88	54,7
Alto	24	14,9
Total	161	100,0



Liderazgo Pasivo

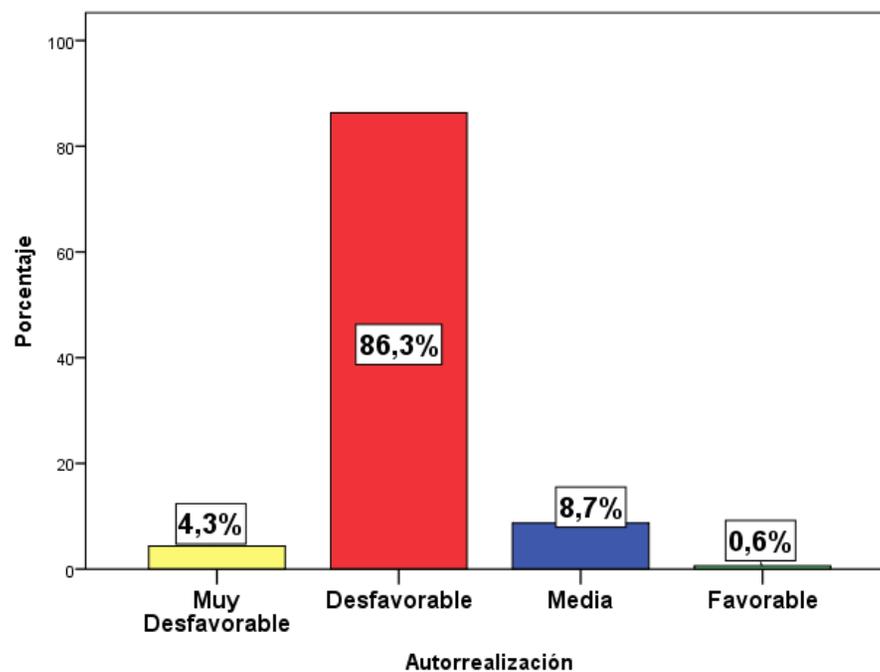
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	46	28,6
Medio	86	53,4
Alto	29	18,0
Total	161	100,0



ANEXO 5: DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

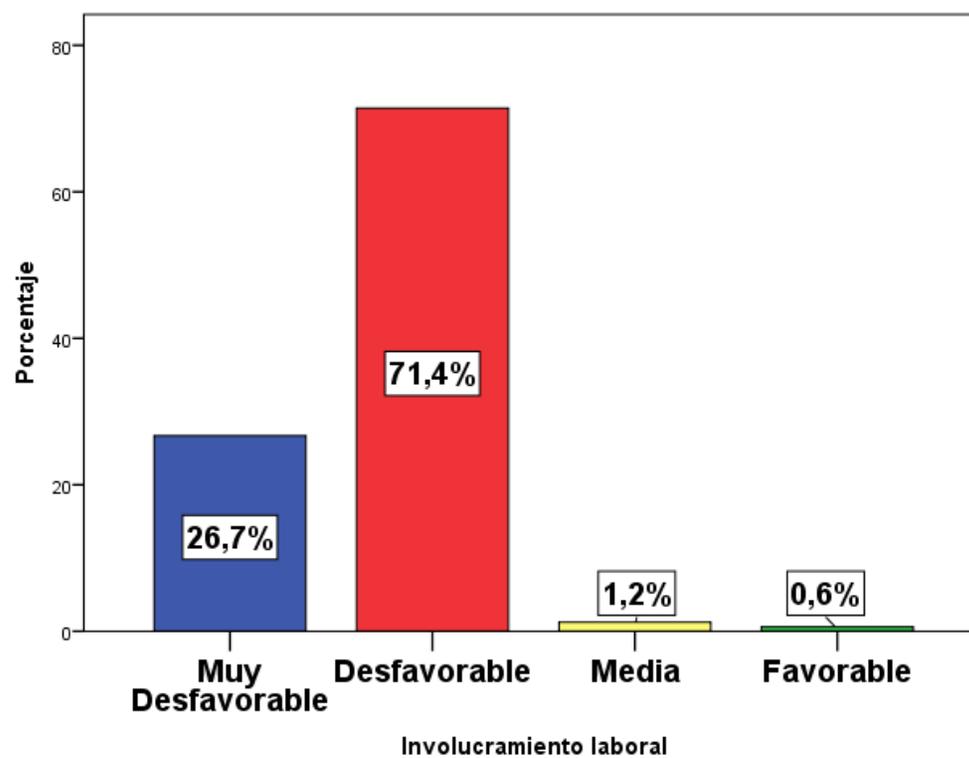
Autorrealización

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	7	4,3
Desfavorable	139	86,3
Media	14	8,7
Favorable	1	,6
Total	161	100,0



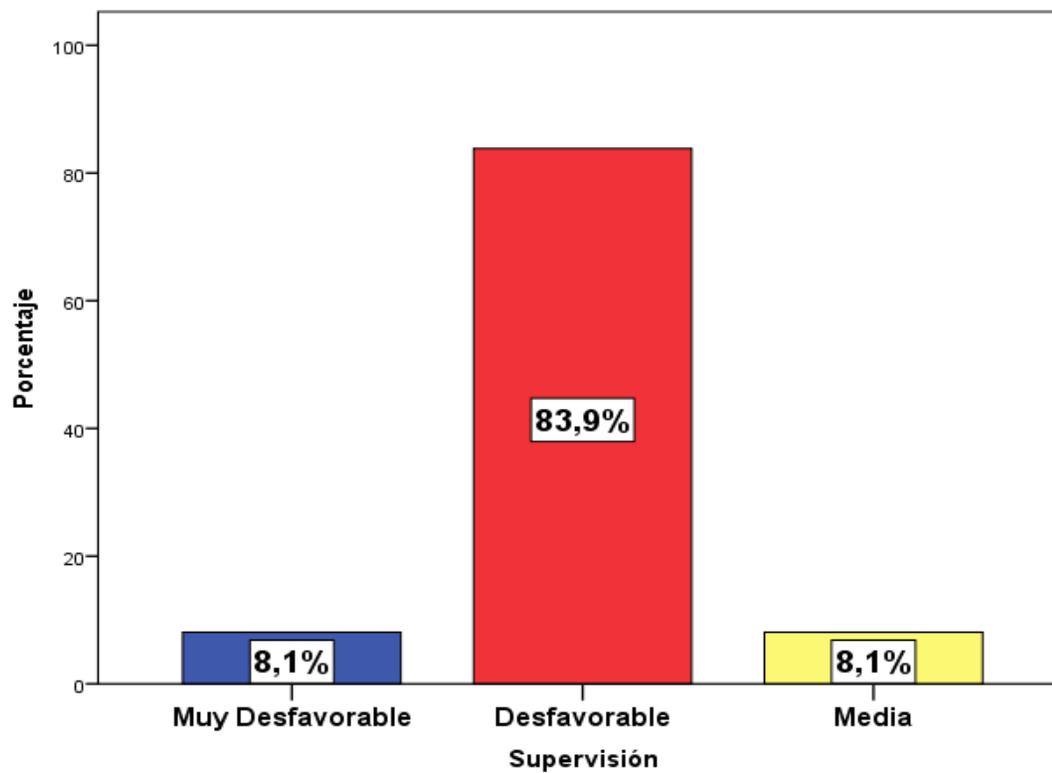
Involucramiento laboral

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	43	26,7
Desfavorable	115	71,4
Media	2	1,2
Favorable	1	,6
Total	161	100,0



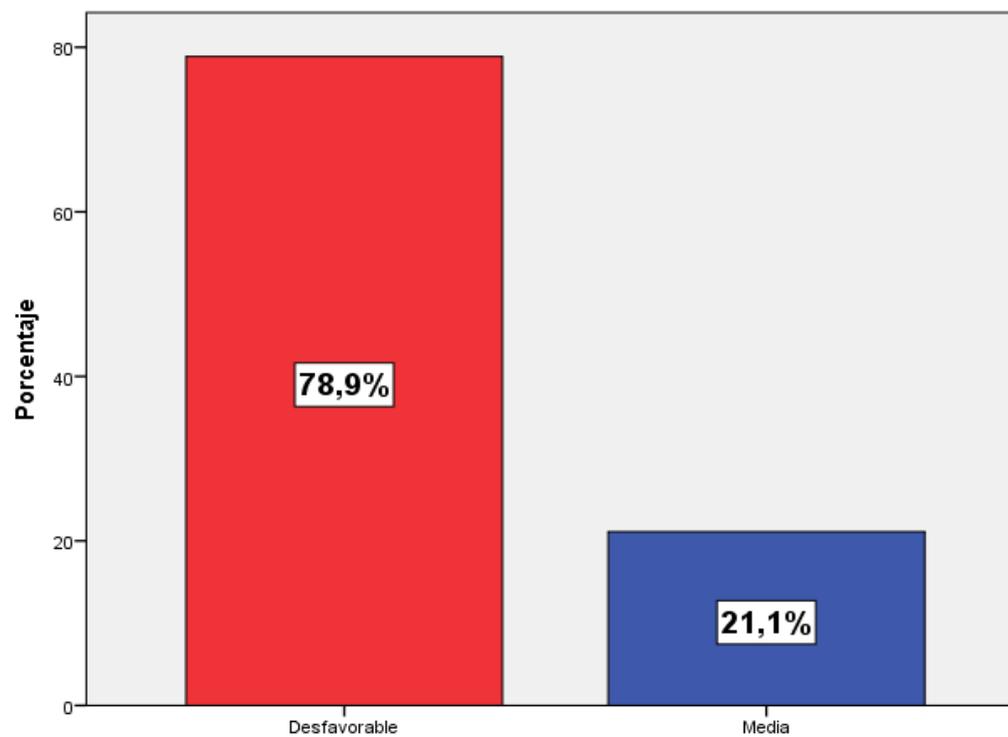
Supervisión

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	13	8,1
Desfavorable	135	83,9
Media	13	8,1
Favorable	0	0,0
Total	161	100,0



Comunicación

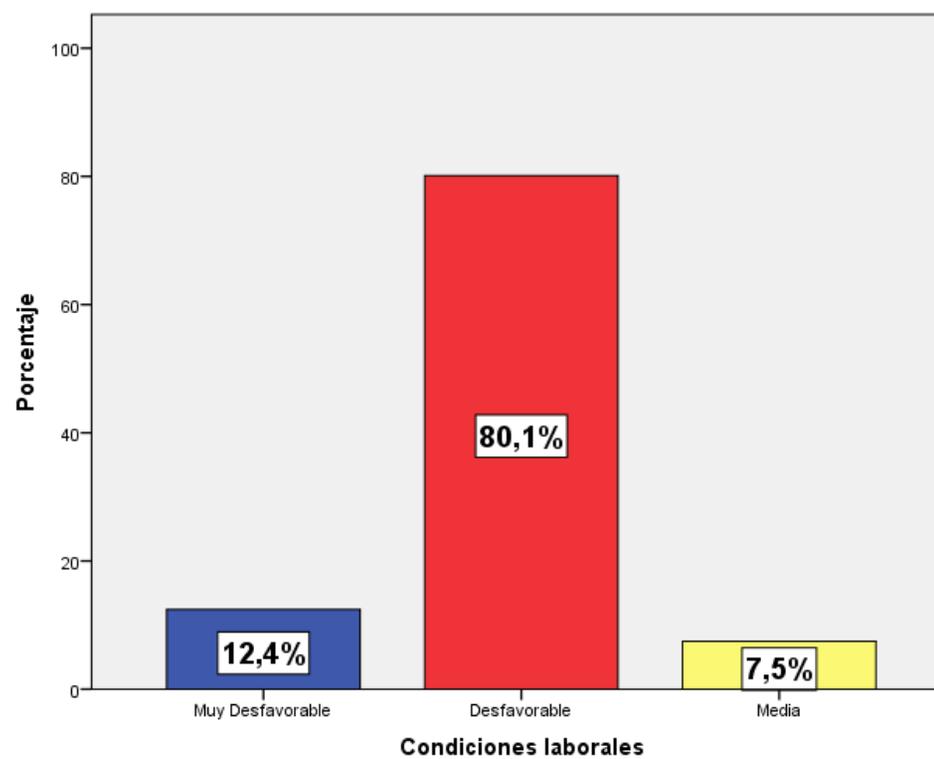
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	0	0,0
Desfavorable	127	78,9
Media	34	21,1
Favorable	0	0,0
Total	161	100,0



Comunicación

Condiciones laborales

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy Desfavorable	20	12,4
Desfavorable	129	80,1
Media	12	7,5
Favorable	0	0,0
Total	161	100,0



ANEXO 6: CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Dimensión	N°	Item	0	1	2	3	4
Liderazgo Transformacional	1	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
	2	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
	3	Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
	4	Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
	5	Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
	6	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4

	7	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
	8	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
	9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
	10	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
	11	Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
	12	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
	13	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4

	14	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
	15	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
	16	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
Liderazgo Transaccional	17	Dedica tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
	18	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
	19	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
	20	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
	21	Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
	22	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno,	0	1	2	3	4

		para lograr los objetivos de desempeño.					
	23	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
	24	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
Liderazgo Correctivo	25	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
	26	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
	27	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
	28	Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4

Liderazgo Pasivo	29	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
	30	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
	31	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
	32	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
	33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
	34	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
	35	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna	0	1	2	3	4

		situación relevante.					
	36	Le cuesta tomar decisiones	0	1	2	3	4

ANEXO 7: CUESTIONARIO ESCALA DE CLIMA LABORAL CL-SPC

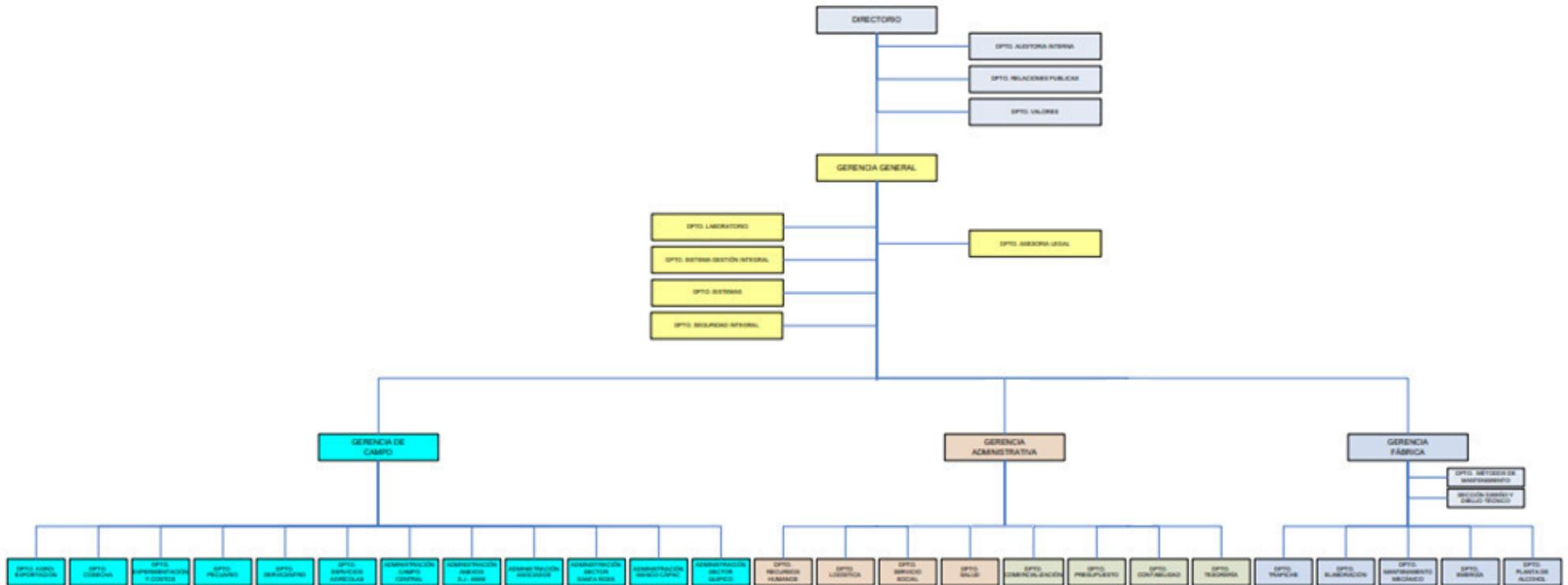
Dimensión	N°	Items	1	2	3	4	5
			Nunca / Ninguno	Poco	Regular/ Algo	Mucho	Siempre/ Todo
Autorrealización	1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
	2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
	3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
	4	Se valora los altos niveles de desempeño					
	5	Los supervisores expresan reconocimiento por los grupos					
	6	Las actividades en las que se trabajan permiten aprender y desarrollarse					
	7	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
	8	La empresa promueve el desarrollo del personal					

	9	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras					
	10	Se reconocen los logros en el trabajo					
Involucramiento laboral	11	Me siento comprometido con el éxito en la organización.					
	12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
	13	Cada empleado se considera factor calve para el éxito de la organización.					
	14	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
	15	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.					
	16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.					
	17	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
	18	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal.					
	19	Hay clara definición de la visión, misión y valores en la institución.					
	20	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
Supervisión	21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
	22	En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
	23	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					

	24	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
	25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
	26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
	27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
	28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
	29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes.					
	30	Existe un trato justo en la empresa					
Comunicación	31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
	32	En la oficina, la información fluye adecuadamente.					
	33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
	34	Existen suficientes canales de comunicación.					
	35	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
	36	En la institución se afrontan y superan los obstáculos.					
	37	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					

	38	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
	39	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
	40	Se conoce los avances en otras áreas de la organización					
Condiciones laborales	41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
	42	Los objetivos del trabajo son retadores.					
	43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
	44	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
	45	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
	46	Existe buena administración de los recursos					
	47	La remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones.					
	48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
	49	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
	50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

ANEXO 8: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ANDAHUASI S.A.A.



ANEXO 9: CARTA DE PRESENTACIÓN PARA LA EMPRESA ANDAHUASI S.A.A.



Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos Escuela Profesional de Administración

Mediante la presente se le autoriza a los alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos – Escuela Profesional de Administración, representada por el alumno Boris Cafferatta Berru y Diego Alvarado Limaylla para realizar encuestas al personal sobre el tema **“RELACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS JEFES CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ANDAHUASI”**

Se extiende la presente, a solicitud del interesado, para optar el **Título Profesional de Administración**.



EMPRESA AGRARIA AZUCARERA ANDAHUASI S.A.A.
CESAR VASQUEZ ALVAREZ
JEFE DE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

C. c. Archivo