

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Administración de Negocios



“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL EN EL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL EN AREQUIPA, EN EL AÑO 2018”

Tesis presentada por la Bachiller:

Llerena Zevallos, Ruth Eleana

Para optar el Grado Académico de:

Maestro en Administración de Negocios

Asesor:

Mgter. Gallegos Arias, Lieslie

**Arequipa – Perú
2020**

Arequipa, 26 de Junio del 2019

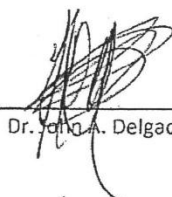
Señor:
Dr. José A. Villanueva Salas
Director de la Escuela de Postgrado
Universidad Católica de Santa María
Presente.-

De mi especial consideración

Por medio del presente emito el dictamen correspondiente en atención a la Boleta N° 86 de nombramiento de Jurado Dictaminador.

Expediente: : 20190000018696
Borrador de Tesis : "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL EN EL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL EN AREQUIPA, EN EL AÑO 2018"
Presentado por el (a) Bachiller : LLERENA ZEVALLOS, Ruth Eleana.
Para optar el Grado Académico de : MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
Dictamen : Aprobado

Atentamente,



Dr. John A. Delgado Nieto

Dictamen de Proyecto de Tesis

De : Dr. Edwin Béjar Zea
A : Dr. José A. Villanueva Salas
Director de la Escuela de Postgrado
Universidad Católica de Santa María
Asunto : Dictamen de Borrador de Tesis
Referencia : Boleta de Nombramiento de Jurado Dictaminador N° 086
Borrador de Tesis Para el Grado Académico de Maestro en
Administración de Negocios
Fecha : 10 de junio 2019.

Según el asunto y la referencia, se ha procedido a revisar el borrador de tesis presentado por la Bachiller **LLERENA ZEVALLOS, Ruth Eleana**; titulado **“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL EN EL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACION DE SERVICIOS DE COMERCIALIZACION DE ARTICULOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL EN AREQUIPA, EN EL AÑO 2018”**.

Al respecto cumpla con informar a usted lo siguiente:

1. El borrador de tesis cumple con lo establecido en el reglamento, quedando APTO para su sustentación.

Es todo cuanto informo a Ud.


Dr. Edwin Béjar Zea

ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

INFORME

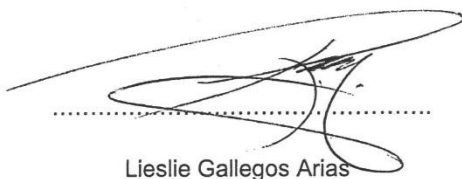
REVISIÓN DE BORRADOR DE TESIS

De : Lieslie Gallegos Arias
A : Dr. JOSÉ VILLANEUVA SALAS
DIRECTOR ESCUELA DE POSTGRADO
Asunto : DICTAMEN
Recepción :
Fecha de entrega : 14/06/2019

De mi consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para hacer de su conocimiento que la tesis "**Influencia del liderazgo gerencial en el clima laboral en una empresa dedicada a la prestación de servicios de comercialización de artículos de seguridad industrial en Arequipa, en el año 2018**" presentado por Ruth Eleana Llerena Zevallos, ha levantado las observaciones realizadas, por lo cual el dictamen se encuentra **APROBADO**.

Atentamente,



Lieslie Gallegos Arias

DEDICATORIA

Este Trabajo está dedicado:

A Dios por ser mi fuerza cada día.

A mis maestros mi eterna gratitud

A mi familia por su apoyo.

*A mi madre por su incondicional amor y entrega cada
día de mi vida, sin ella no sería la profesional que
ahora soy.*

*Y a mis amistades quienes aportaron su granito de
arena, con aliento en cada paso de mi vida.*

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

Hipótesis 3

Objetivos..... 3

Objetivos Específicos 3

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico 4

1.1. Organización y Empresa..... 4

1.1.1. Generalidades 4

1.1.2. Principios Generales de la Organización 4

1.1.3. Empresa y Organización 6

1.1.4. Organización Empresarial 7

1.2. Líder y Liderazgo 10

1.2.1. Generalidades 10

1.2.2. Características del líder 12

1.2.3. Tipos de Líder 12

1.2.4. Comportamientos y habilidades del líder 14

1.2.5. Liderazgo en las organizaciones 15

1.2.6. Liderazgo y su evaluación 16

1.3. Clima Laboral 19

1.3.1. Generalidades 19

1.3.2. Características del clima laboral 20

1.3.3. Dimensiones del Clima Laboral 21

1.3.4. Tipos de Clima Laboral 22

1.3.5. Clima en las organizaciones 24

1.3.6. Funciones del Clima Laboral 26

1.3.7. Variables que influyen en el Clima Laboral: 26

1.3.8. Factores que influyen en el Clima Laboral 27

1.4.	Antecedentes Investigativos	29
1.4.1.	Antecedentes Locales	29
1.4.2.	Antecedentes Nacionales.....	30
1.4.3.	Antecedentes Internacionales	31

CAPÍTULO II

2.	Metodología.....	32
2.1.	Técnicas	32
2.2.	Instrumentos	32
2.3.	Campo de verificación.....	36
2.3.1.	Ubicación Espacial.....	36
2.3.2.	Ubicación Temporal.....	36
2.4.	Unidades de Estudio	37
2.4.1.	Población en Estudio.....	37
2.5.	Estrategia de recolección de datos.....	37
2.5.1.	Organización:	37
2.5.2.	Validación del Instrumento:	37
2.5.2.1.	A nivel de sistematización:	38
2.5.2.2.	A nivel del estudio estadístico:	38

CAPÍTULO III

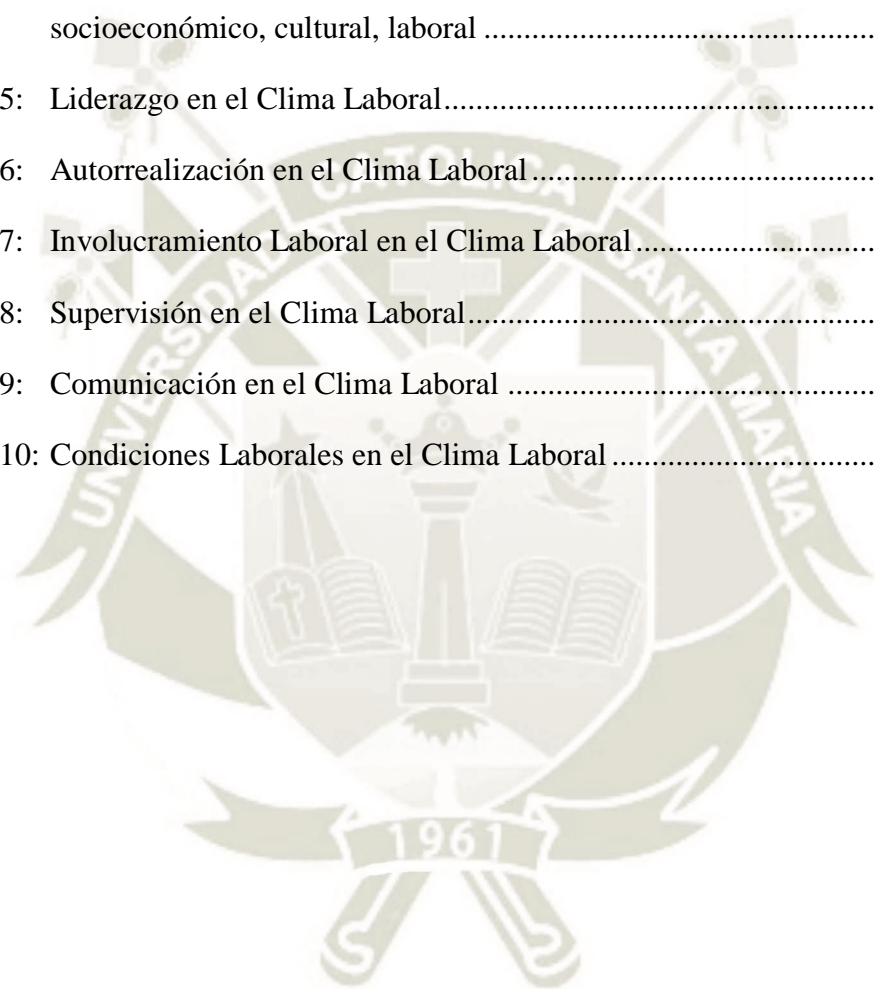
3.	Resultados.....	39
3.1.	Análisis de Datos Generales	39
3.2.	Resultados del Instrumento - Test de Liderazgo de Kurt Lewin	40
3.3.	Resultados del Instrumento de la Escala de Clima Laboral CL - SPC.....	42
3.3.1.	Autorrealización	42
3.3.2.	Involucramiento Laboral	43
3.3.3.	Supervisión.....	44
3.3.4.	Comunicación.....	45
3.3.5.	Condiciones Laborales.....	46
3.4.	Comprobación de Hipótesis.....	47
CONCLUSIONES		48

RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	56
ANEXO 1: Test de Liderazgo	57
ANEXO 2: Test de Liderazgo de Kurt Lewin	58
ANEXO 3: Escala de Clima Laboral	60
ANEXO 4: Matriz de Consistencia	62



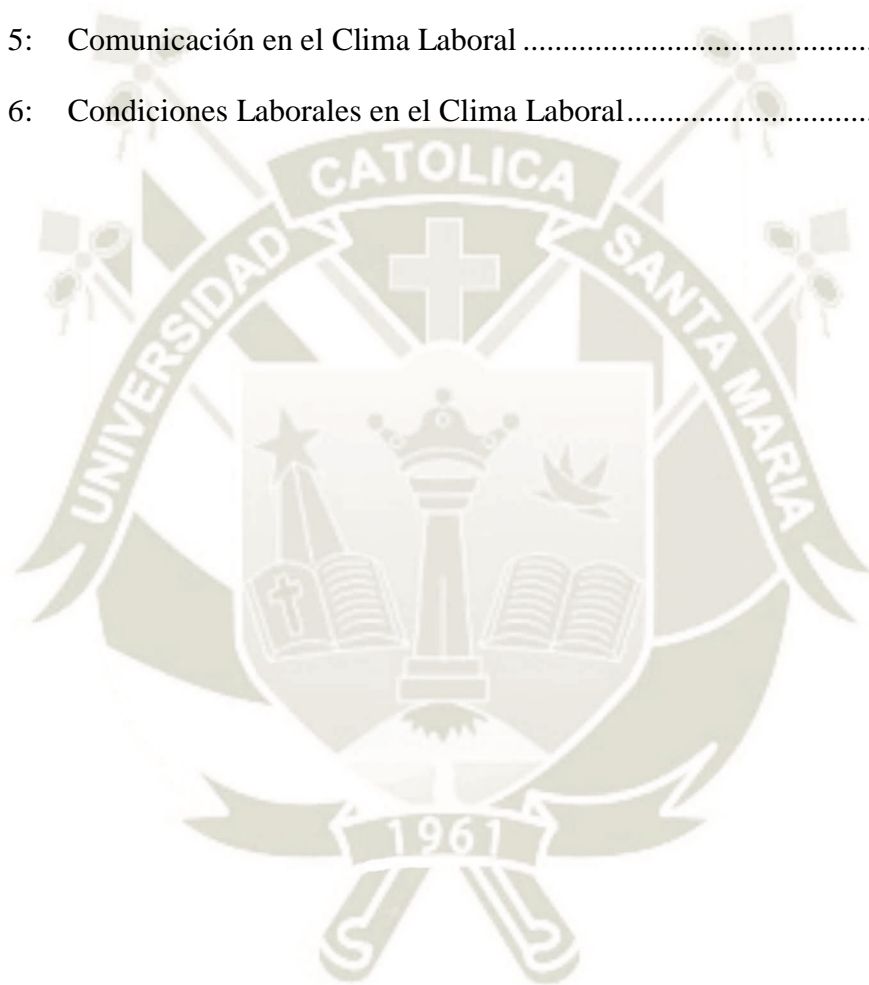
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estilos de Liderazgo según test Kurt Lewin	32
Tabla 2 : Tabla de Coherencias	34
Tabla 3: Métodos de análisis de Escala.....	36
Tabla 4: Distribución de porcentajes de la población según datos biológicos, socioeconómico, cultural, laboral	39
Tabla 5: Liderazgo en el Clima Laboral.....	41
Tabla 6: Autorrealización en el Clima Laboral.....	42
Tabla 7: Involucramiento Laboral en el Clima Laboral.....	43
Tabla 8: Supervisión en el Clima Laboral.....	44
Tabla 9: Comunicación en el Clima Laboral	45
Tabla 10: Condiciones Laborales en el Clima Laboral	46



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estilo de Liderazgo en la empresa de estudio.....	41
Figura 2: Autorrealización en el Clima Laboral.....	42
Figura 3: Involucramiento Laboral en el Clima Laboral.....	43
Figura 4: Supervisión en el Clima Laboral	44
Figura 5: Comunicación en el Clima Laboral	45
Figura 6: Condiciones Laborales en el Clima Laboral.....	46



RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia del liderazgo gerencial en el clima laboral en una empresa dedicada a la prestación de servicios de comercialización de artículos de seguridad industrial en Arequipa, durante el año 2018. El estudio es de campo, de tipo descriptivo, de corte transversal, y con un diseño correlacional. La población estuvo conformada por la totalidad de trabajadores de la línea operativa que trabajan en la empresa “EPP” sede Arequipa; que suman la cantidad de 20 trabajadores. Para la recolección de datos, se utilizó como técnica el Cuestionario y como instrumentos de recolección de datos el “Test de Liderazgo de Kurt Lewin” y “Escala Clima Laboral CL-SPC”. Para el procesamiento de datos se utilizó el Software SPSS versión 22.0 y Microsoft Excel 2016, y para su análisis la Prueba Estadística Coeficiente de Correlación de Spearman, con un nivel de significancia de 0.05. Se concluyó en que: Se ha comprobado que sí existe relación entre el liderazgo y el clima laboral, con un coeficiente de correlación de 0.75, esto indica que la función que está desempeñando el líder sobre su área de acción en la empresa tiene influencia en las personas.

Palabras claves: liderazgo gerencial, clima laboral, influencia.

ABSTRACT

The general objective of the research was to determine the influence of managerial leadership in the work environment in a company dedicated to the provision of services for commercialization of industrial safety items in Arequipa, during 2018. The study is field, descriptive, of cross section, and with a correlational design. The population was made up of all the workers of the operative line who work in the company "EPP" Arequipa headquarters; that add the amount of 20 workers. For data collection, the Questionnaire was used as a technique and the "Kurt Lewin Leadership Test" and "CL-SPC Labor Climate Scale" as data collection instruments. For data processing, SPSS Software version 22.0 and Microsoft Excel 2016 were used, and for their analysis the Spearman Correlation Coefficient Statistical Test, with a level of significance of 0.05. It was concluded that: It has been proven that there is a relationship between leadership and the work climate, with a correlation coefficient of 0.7.5, which indicates that the function the leader is performing on his area of action in the company has an influence on the people.

Key words: managerial leadership, work climate, influence.

INTRODUCCIÓN

Durante muchos años las organizaciones han centrado su atención y esfuerzos en el propósito de las mismas, fuera este el brindar un servicio o proporcionar un bien. Asimismo, la productividad a lo largo de la historia ha sido el foco de preocupación por parte de las empresas y alcanzar sus máximos niveles productivos ha conllevado a descuidar muchos factores subjetivos tan importantes. Las empresas para alcanzar sus máximos niveles productivos requieren de la sumatoria de muchos factores pudiendo ser éstos a su vez condicionantes y determinantes; la estructura de la empresa y la funcionabilidad de la misma son factores indispensables, las investigaciones demuestran que en las empresas los productos o servicios que ofrecen éstas no pueden sobreponerse a la empresa misma.

Entre los componentes de la empresa, el potencial humano es el elemento que jamás debe salir de su campo visual; el potencial señalado no sólo se traduce como mano de obra y horas-hombre; por el contrario, es del potencial humano que surgen nuevos elementos que se pueden comportar como factores protectores/facilitadores o como factores de riesgo para el logro de objetivos y metas. Son el clima laboral, clima organizacional, eficacia organizacional, liderazgo, cultura organizacional, ambiente laboral, entre otros; elementos subjetivos, no tangibles de forma directa, y sujetos a la percepción del potencial humano; sin embargo, la influencia de estos elementos sobre la organización misma puede tener un alcance inimaginable.

En la actualidad producto de las investigaciones y de la experiencia propia en el quehacer laboral se encuentra que el liderazgo en la empresa ya sea por el gerente, administrador, director o subordinados se consagra el avance de las empresas hacia la visión deseada; asimismo, producto de las relaciones entre el personal y de éste con la organización surge una variable de preciado valor como es el clima laboral. Clima laboral que puede sumar a la máxima productividad de la empresa o en su defecto menoscabar los esfuerzo en curso.

Se puede apreciar que, en las empresas, el éxito de éstas no se sustenta en el mejor nivel de una o dos variables, sino que se centra en la conjunción de todos sus componentes. Se ha estudiado considerablemente sobre cada una de estas variables, pero en la actualidad queda aún por dilucidar como es la relación entre dos o más variables. El presente estudio se centra en la influencia que puede ejercer el liderazgo gerencial sobre el clima laboral.

El liderazgo resulta un variable indispensable en el desarrollo de personas y organizaciones, un líder como principal motivador para el logro de metas requiere no sólo de sus potencialidades sino también de contar con un ambiente propicio y facilitador para la mejor implementación de medidas, o como en el caso de las empresas para el mayor logro de productividad. El clima laboral como parte de este escenario y producto de las relaciones del potencial humano, resulta en ser una variable importante en el contexto de la dinámica de las empresas en general.

El clima laboral es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos (Segredo y Reyes, 2004). El clima laboral está sujeta a la relación e influencia de variables, así lo demuestran investigaciones realizadas, como las que han demostrado relación e influencia del liderazgo sobre el clima laboral.

Sin embargo, en nuestro contexto nacional y/o local son pocos los estudios realizados al respecto, quedando por determinar, por ejemplo, no sólo si lo investigado y encontrado de la variable en mención es extrapolable a nuestra realidad; sino también saber si ésta misma realidad ocurre en empresas privadas dedicadas a la comercialización de productos.

Las consideraciones expuestas han motivado la realización del presente trabajo de investigación, titulado: “Influencia del liderazgo gerencial en el clima laboral en una empresa dedicada a la prestación de servicios de comercialización de artículos de seguridad industrial en Arequipa, en el año 2018”. Con el propósito de contribuir en el establecimiento de nuevas para el fortalecimiento del potencial humano.

HIPÓTESIS

Es probable que: Los estilos de liderazgo autoritario, democrático y liberal influyen en el clima laboral y sus factores como la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

OBJETIVOS

Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el clima laboral en una empresa dedicada a la prestación de servicios de comercialización de artículos de seguridad industrial en Arequipa, durante el año 2018.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar el estilo de liderazgo percibido por los trabajadores, según el estilo de liderazgo autoritario, democrático y liberal.

Describir el clima laboral percibido por los trabajadores, según autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Establecer la influencia entre el liderazgo gerencial y el clima laboral en trabajadores de una empresa dedicada a la prestación de servicios de comercialización de artículos de seguridad industrial en Arequipa, durante el año 2018.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Organización y Empresa

1.1.1. Generalidades

Organización deriva del griego “órganon”, donde un grupo de personas se enfocan en un objetivo común a lograr, basado en la comunicación y la intención de actuar coordinadamente hacia las metas u objetivos a cumplir. El autor Candela (2008) afirma como “Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

1.1.2. Principios Generales de la Organización

De acuerdo a la información que se tiene desde el periodo clásico de la administración, se ha establecido quince principios que guían al empresario o dirigente para construir una organización. Se puede enumerar de la siguiente manera, según Melinkoff (1987):

- El Principio del Objetivo: Dicho principio indica que la organización debe establecer los fines permanentes hacia los cuales se encamina la organización. Dichos fines ayudarán a estructurar en forma adecuada a la empresa o institución, lo que en la actualidad la administración denomina como misión a esta constelación a fines más generales y permanentes.
- Principios de los canales de Supervisión bien definida: Como bien indica este principio, en la organización debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación. Toda unidad debe ser supervisada por otra de jerarquía mayor.
- Principio del espacio control: Dicho principio precisa la necesidad de establecer la cantidad de personas que deben depender de otra directamente, tomar como base una cantidad de personas basado en la naturaleza del trabajo, la preparación de los subordinados, la capacidad del jefe, el medio ambiente físico.

- Principio del equilibrio dirección-control: Este principio está dirigido para el directivo o jefe, quien delega autoridad en otros funcionarios, tanto así que al delegar autoridad debe cumplir con reservar para sí el control de funcionamiento de la organización sea total o de la parte de ésta que delegue.
- Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad: Dicho este principio, indica que el jefe al delegar la autoridad al subordinado para el cumplimiento de una tarea bien definida debe establecerse de forma muy clara, así mismo el jefe máximo debe conservar la responsabilidad total final por la autoridad delegada.
- Principio de fijación de responsabilidades: En este principio las responsabilidades establecidas en la organización, no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni debería ser menor, es decir deben establecerse de manera que se cumpla y se pueda llevar un buen control de ello.
- Principio de la selección y adiestramiento del personal: dicho principio indica, la selección y adiestramiento al personal que se incorpora en la organización.
- Principio de la excepción: dicho principio indica que los jefes deben resolver los problemas de mayor relevancia, es decir, sólo los problemas extraordinarios. Los problemas que se presenten cotidianamente deben resolverlos los subjefes del nivel jerárquico correspondiente, con la autoridad y autonomía delegada por los jefes mayores.
- Principio de identificación: Dicho principio indica y establece que todos los actos o hechos que sucedan en la organización o que sean susceptibles de suceder, deben tener su identificación adecuada, para evitar confusiones con otros hechos o cosas semejantes.
- Principio de simplicidad: Dicho principio indica que solo se deben establecer las funciones que sean indispensables para los fines de la organización.
- Principio de la moral interna: Este principio indica establecer que debe fijarse los objetivos organizacionales comunes, entre los integrantes de la empresa, tanto directiva como subalterna, de tal manera se logre el cumplimiento del ejercicio con responsabilidad, colaboración y compromiso.
- Principio de la unidad de mando: Afirma que el subordinado no debe recibir órdenes de más de un jefe sobre la misma materia.

- Principio de jerarquía o de escala jerárquica: Dicho principio establece que debe existir una cadena de relaciones directas de autoridad desde el directivo superior hasta el último subordinado, con pleno conocimiento a toda la organización para que este funcione claramente.
- Principio de especialización: Dicho principio indica que toda organización, como parte de su crecimiento, debe crear secciones, dependencias, etc., con el fin que trabajen en una sola especialidad o área de actividades.
- Principio de centralización – descentralización: Dicho principio indica cuando se menciona que hay centralización es cuando la adopción de decisiones y la responsabilidad están centradas en la dirección superior de la institución y que hay descentralización cuando, por delegación de autoridad, la adopción de las decisiones y la responsabilidad se distribuyen en instancias de dirección intermedias. Para una organización una buena descentralización distribuye las decisiones y autoridad en los procesos de ejecución y concentra en la dirección superior las decisiones de política y de orden normativo.

1.1.3. Empresa y Organización

a) La empresa en todos sus ámbitos

Para tener un conocimiento con respecto a la empresa se tiene la definición como organización, institución y sistema (Morón 2014):

- La empresa como organización: La empresa es una organización encaminada a la producción de bienes y servicios, combinado en dos factores: el primer factor lo correspondiente a los recursos humanos y materiales dentro del entorno organizativo y el segundo factor lo económico como organizativo en el que desarrolla su actividad.
- La empresa como institución: La empresa es toda entidad regida con una serie de ideas, de valores y de creencias, establecidas en leyes y normas y que en su conjunto conforma un modo de intercambio social.

Según el autor Marín (1992), define como el desempeño concreto de los requerimientos asociados a un estatus, es fruto de las expectativas ajenas y de la interpretación propia, los cuales se podrán diferenciar distintos roles dentro de la empresa: rol del director, rol del técnico, rol del empleado, rol del mando intermedio o rol del obrero, estos en su conjunto deben identificarse como un todo en la organización, es necesario que todos

sus miembros independientemente del papel que desarrollen y teniendo en cuenta que todos los roles desempeñados son importantes, adopten el compromiso e implicarse en la consecución de los objetivos marcados por la dirección.

La empresa como sistema: El concepto de sistema según el autor Pereda (1993). “conjunto de variables interdependientes que tienden a alcanzar un fin común”. Tomando en cuenta dichas afirmaciones se deduce que existe una serie de elementos y procesos relacionados con la empresa relacionándose en una interacción o no.

1.1.4. Organización Empresarial

Detrás de cualquier actividad empresarial se tiene al empresario, quien es la persona encargada de coordinar con el personal, es decir con todos los esfuerzos (colaboradores) para conseguir la mayor producción, maximizando de tal manera los ingresos en beneficio de la organización (Morón, 2014).

Morón (2014), afirma bajo los conceptos:

- Como todo aquello que prevea o planifique lo que debe ser la empresa.
- La Constancia y continuidad al estar todos sus elementos o recursos en continuo cambio (expansión, producción, contratación, etc.)
- La manera de conseguir los objetivos empresariales diciendo cómo realizar las actividades empresariales de manera eficiente, aprovechando al máximo los recursos y con el mínimo esfuerzo.
- La Eficiencia, buscando la manera de reducir costos al mismo tiempo que se aumente la productividad.
- Evitar las duplicidades en las actividades llevadas a cabo al delimitar las funciones y responsabilidades de todos los miembros que componen la organización.

b) Principales elementos de la organización empresarial

Es importante entender que para establecer una estructura organizativa se debe conocer los elementos o factores que logren esta misma estructura, por ello, respecto a los elementos refiere como factores de contingencia en los que engloba a los elementos externos, ambientales o influyentes que van a condicionar la elaboración de esos modelos de una manera efectiva (Campos, 2007). Así mismo, se hace referencia al entorno

organizativo formado de una serie de elementos externos, como puede ser el entorno general y el entorno específico y, por otro lado, de elementos internos como la edad, el tamaño o la tecnología de la empresa. Ambos elementos van a ejercer una influencia directa sobre la estructura organizativa de la empresa (Méndez, 2012).

c) La Dirección Empresarial

El autor Morón (2014) considera que la figura del empresario adquiere un especial relieve; esta importancia viene dada sobre todo de su capacidad para coordinar los diferentes factores de la producción y organizarlos dentro del marco empresarial. La figura del director de una empresa es una figura importante para su buen funcionamiento; el papel que desempeña en una empresa nunca será una tarea fácil, ya que de él dependerá en gran medida que la empresa vaya por el buen camino.

La principal tarea de los directivos de las empresas va a ser la de dirigir todos sus esfuerzos, tanto personales como no personales, hacia la consecución tanto de los objetivos que se haya marcado la empresa como los que se hayan marcado las personas que la componen (Menguzzato y Renau, 1992).

Morón. (2014) indica que la organización debe desarrollar funciones desarrolladas en habilidades, el cual ayude a que este sea cada vez más eficaz. Tener como primer punto las habilidades técnicas, estas serán adquiridas mediante la formación o la experiencia y que le ayudarán a realizar las tareas más específicas; como segundo punto, se tiene las habilidades humanas, las cuales a través de ellas se podrá comprender sus actitudes y motivaciones de las personas (colaboradores), y por último las habilidades conceptuales, que ayudarán a integrar y comprender el objetivo general de la empresa con la consecución de los objetivos particulares de las personas que la forman.

d) El Entorno de la Empresa

La organización será eficiente y competitiva si actúa con iniciativa y responsabilidad frente a los cambios que se vayan produciendo en su entorno, para el autor Morón (2014), indica que debido a los cambios que se van produciendo por el entorno, las empresas, se encuentran en continua interacción, produciendo de esta manera cambios que bajo a un proceso continuo de adaptación generaría eficiencia en la misma organización y que a través de una preparación continua saber enfrentarse a los cambios de su desarrollo organizacional.

e) Relaciones en el seno de la empresa

Según el autor Morón (2014), refiere que el trabajo de las personas debe ser eficaz, que sea planificado y coordinado para que den lugar a una organización viable a desarrollo y crecimiento, por ello es importante el rol que cumple los directores, quienes pondrán en marcha la planificación, coordinación y posteriormente las revisarán. Por ello es importante el esfuerzo en conjunto de personas haciendo que sea más eficaz que el trabajo individual. Por esta razón es necesario que las personas que forman la empresa se den cuenta de que sus objetivos personales son totalmente compatibles con los objetivos de la empresa, solo desde esa perspectiva podremos decir que tiene sentido la organización dentro de ella.

A lo mencionado se puede destacar pilares básicos de cualquier organización: la acción conjunta de sus trabajadores, planificación para actuar a través de la coordinación y en último lugar la especialización. Por ello si la empresa consigue el equilibrio con los cambios externos a los que continuamente se verán sometidos, se puede asegurar que parte del buen funcionamiento y de la eficacia de la empresa estarán asegurados. (Morón, 2014).

f) La Cultura Empresarial

Morón (2014) refiere que el tema de la cultura empresarial en estos tiempos se ha convertido en algo necesario y de mucha importancia para el estudio de las organizaciones empresariales, a lo que el autor Ajamil (1994) coincide con el autor anterior afirmando que dicha cultura empresarial es de mucha importancia ya sea en aspectos formales como lo informales.

Según lo indicado por el autor Watson (1987) “La cultura de empresa se puede definir como un sistema de significados compartidos por miembros de una organización y que determina qué es bueno y qué es malo, qué es justo y qué es equivocado y cuáles son los ánimos apropiados para que los miembros sepan cómo pensar y cómo comportarse” (p.125).

Cuando se menciona la cultura empresarial se hace referencia al conjunto de valores, creencias, ideas y actitudes que se tiene en la organización. Sanz (1999) refiere que toda empresa va a desarrollar su propia cultura empresarial, con una planificación basado en interacciones y adaptaciones con todos los miembros de la organización y el entorno donde se van a desenvolver.

Lo que se puede indicar que una cultura empresarial puede estar determinada por la influencia que sus propios grupos que existen dentro de la empresa y que esta puede ejercer

dentro de ella como también el entorno que lo rodea. A lo descrito anteriormente el autor Morón (2014), refiere que la cultura empresarial sirve de elemento diferenciador frente al entorno, configurándose como un elemento para la homogeneización de las conductas de quienes forman parte de la organización.

g) La Tecnología y la Innovación

Se puede indicar a la tecnología como aquel conjunto de factores técnicos necesarios en las empresas para poder llevar a cabo el proceso de transformación de productos, dicha definición puede ir más allá de transformación ya que influirá a otras unidades dentro la organización. El autor Morón (2014) refiere que dicha tecnología va a influir en el modo en que se lleven a cabo las tareas en las empresas, estableciendo así una organización administrativa formalizada. No obstante, la empresa irá eligiendo aquella tecnología más idónea para sus opciones estratégicas, es decir, aquella que esté más de acuerdo con sus Recursos Humanos, sus posibilidades financieras, legales, etc.

1.2. Líder y Liderazgo

1.2.1. Generalidades

De acuerdo al liderazgo existe varios autores indicando que existen diversas interpretaciones para el liderazgo, tal como indica el autor Fiedler (1961) el cual refiere (como se cita en Kreitner y Kinicki, 1997), al liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo, dicha estructurada está conformada por el líder y los miembros del grupo, y a su vez la relación que se establece entre ambos. Tanto así el líder debe tener como característica principal la satisfacción de las necesidades del grupo, como también la seguridad y la tendencia a la unidad. Tomando en cuenta otro punto de vista el autor Robbins (1999) indica al líder como la persona con la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, donde los miembros del equipo desarrollan habilidades en un mismo proceso (French y Bell, 1996).

Para algunos autores consideran que el liderazgo es sinónimo de dirección; sin embargo, esto no es correcto; no sólo los líderes se encuentran en la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos, lo que se podría indicar como diferencia entre liderazgo y dirección es: el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella. (Donnelly et al., 1996).

Para el autor Gómez, C. (s.f.), el liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; como otro aporte se analiza al liderazgo en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales (Chiavenato, 1999).

El líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano, es un constructor de la cultura organizacional, siendo esta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y entre otros para el destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales. (Siliceo et al., 1999).

El liderazgo es considerado como el factor humano el cual une a un grupo y lo motiva para el logro de los objetivos, dichos objetivos son trazados en las actividades de la dirección (la planificación, la organización y la toma de decisiones) los cuales deben ser estimuladas por el líder para el cumplimiento de los objetivos. (Gómez, 2008).

Un líder es toda aquella persona que ejerce por medio de su interacción influencia sobre un grupo de personas (seguidores), lo que, con sus cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores (Giraldo, et al., 2014). Muchas veces se puede llegar a pensar que al estar en una organización con una estructura jerárquica bien definida el líder es el único y exclusivamente la persona de rango superior, de ahí la referencia que de ahí radica la diferencia jefe y líder; el jefe es toda aquella persona de rango superior que lo único que hace es asignar funciones para gestionar su organización, esperando que toda persona de rango inferior (subordinado) cumpla cabalmente con lo que se le ordena (Hernández et al., s.f). En muchos casos el líder es una persona de rango superior, pero ello no significa que siempre sea así, sino un líder puede ser cualquier persona de cualquier rango que fomente el trabajo en equipo, interactuando, estimulando e influyendo a sus seguidores al cumplimiento de metas y objetivos que comparten (Gómez, 2008).

Los autores Giraldo y Naranjo (2014) hacen referencia aquella persona que siente empatía con el líder, denominados como seguidores ejemplares los cuales se desarrollan ante constantes situaciones de retroalimentación y estimulación hacia la consecución de metas y objetivos que estos comparten, desarrolla su trabajo de una manera creativa, proactiva y eficiente. Por el contrario, y según esta definición, el subordinado es toda persona de rango inferior al jefe, al que se le asignan tareas por atender y que requieren de dirección constante,

para evitar que aquellos subordinados se pueden volver perezosos ya que deben tolerar un líder que espera que se comporten de esta forma (Hughes et al., 2007).

Se puede indicar que las personas al momento de relacionarse establecen influencia, ya sea positiva o negativamente en el o en los otros. La persona es capaz de influir con sus ideas u opiniones en un número importante de personas, definiendo así a la persona como líder. El líder se define como aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos. Es así que se indica que la materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados. (División de Organizaciones Sociales, 2001).

1.2.2. Características del líder

Se describen características del líder (Gutiérrez, s.f.):

- Capacidad para resolver situaciones.
- Capacidad para la acción.
- Confianza en sí mismo.
- Integración y equilibrio de la personalidad.
- Deseo de mando.
- Empatía y sensibilidad interpersonal.
- Capacidad de adaptación.
- Capacidad para ejercer influencia, control, poder y autoridad.
- Buena voluntad y constante deseo de servir.
- Sentido de responsabilidad e integridad moral.
- Conciencia y análisis de los problemas comunes.

1.2.3. Tipos de Líder

Se describen los tipos del líder (Gutiérrez, s.f.):

- Líder administrador.
- Líder burocrático.
- El líder como determinante de la política.

- El líder experto.
- El líder ideólogo.
- El líder carismático.
- El líder político.
- El líder simbólico.
- El líder estratega.

A continuación, describiremos los principales tipos de liderazgo:

- a. Liderazgo Autocrático: Dicho tipo de liderazgo indica que todas las directrices de la organización son fijados por el líder, es decir el líder es quien asume las responsabilidades y la toma de decisiones ya que considera que es el único capaz de hacer esto, él se encarga de dar las órdenes a las demás personas bajo su cargo. Este tipo de liderazgo se centra en una sola persona y donde los demás no son considerados competentes a la hora de tomar las decisiones. (Gutiérrez, s.f.)
- b. Liderazgo Paternalista: Es aquel en donde el líder asume la responsabilidad de orientar y velar por el bienestar de sus subordinados, En contraste con el liderato autoritario, este líder se interesa realmente por el grupo, a toda hora desea verlos contentos, los alaba o crítica y raramente es severo, esto con la finalidad de obtener mejores resultados en cuanto al trabajo se refiere. (Gutiérrez, s.f.)
- c. Liderazgo No Intervencionista: Es un liderazgo conocido como el que “dejar hacer”. Su forma de trabajo es dejar obrar a los demás e intervenir lo menos posible, es decir deja la mayor libertad a los miembros del grupo. Este tipo no presentan soluciones, no se aprueba ni desaprueba, no hay toma de decisiones, su responsabilidad únicamente consiste en responder si es interrogado y comunicar al grupo solo las informaciones estrictamente necesarias. (Gutiérrez, s.f.)
- d. Liderazgo Democrático: Este estilo de liderazgo fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados opinen y decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. El líder procura intervenir y clasificar los objetivos y se comporta más como un consejero que como la persona poseedora de la decisión y la solución, ayudando así a las actividades y proyectos a cada

uno de los integrantes manifiesta un gran interés por la solución de los problemas comunes. (Gutiérrez, s.f.)

- e. Liderazgo Transformativo: referido como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. El liderazgo se convierte en la clave del éxito organizacional y hace que las personas sean las que impulsan a la demás gente a la acción y quienes transforman seguidores en líderes y quienes pueden convertir líderes en agentes de cambio, estamos frente al liderazgo transformativo, logrando así que el líder genere motivación, y un buen rendimiento en su grupo de seguidores. (Gutiérrez, s.f.)

1.2.4. Comportamientos y habilidades del líder

Un líder tiene los siguientes comportamientos y habilidades (División de Organizaciones Sociales, 2001):

- a. El líder realiza acciones apropiadas a la situación y al momento que se está viviendo, el lugar adecuado en el momento adecuado. El saber captar qué está necesitando la gente, la visión de futuro para anticiparse a los hechos, actuar de manera que concita el acuerdo y el interés de las personas.
- b. El líder tiene y utiliza eficientemente una serie de habilidades, evaluando técnicamente las posibilidades de hacer factibles en el mediano o largo plazo sus ideas, y por otra parte, comunicarlas y entusiasmar a las personas para involucrarse colectiva y activamente en lograr las metas y objetivos.

Estas habilidades pueden clasificarse como:

- Habilidad conceptual: Tiene habilidad para organizar y planificar a largo plazo (pensar en grande), para ello el saber imaginar, fijarse metas de largo plazo. Es capaz de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que éste brinda al grupo, organización o institución que lidera; es, asimismo, capaz de tener claros los objetivos que deben guiar su acción y la de las personas que lidera.
- Habilidad técnica: Indica el conocimiento o competencias respecto de una materia o tema determinado, en dicho se puede indicar que un líder, aun cuando no tenga estudios acreditables, es poseedor de muchos conocimientos competencias en aspectos determinados a lo que se puede concluir que el tener habilidad técnica no necesariamente implica que una persona pueda ser un buen líder, a la inversa, un buen líder posee

también habilidad técnica, poseedor de muchos conocimientos competencias en aspectos determinados.

- Habilidad humana: Dicha habilidad se entenderá por todo aquello que una persona puede aprender, de lo cual puede adquirir pericia, teniendo las capacidades físicas o mentales para lograrlo y que utiliza en distintos ámbitos de su vida. El saber trabajar con personas, saber transmitir acertadamente sus ideas, saber persuadir, saber generar equipos de trabajo eficientes ayuda al líder desarrollar la capacidad de captar la atención de las personas, logrando que sus seguidores, sientan que su líder le llega a alma con sus palabras, que las enardece, que les transmite energía y dinamismo, captar la simpatía de sus asociados, sin poner en evidencia delante de otros a los que están funcionando mal.
- c. El líder tiene ideas o se hace partícipe de ideas que son compartidas por muchos otros, como parte de su integración el líder está atento a las necesidades e intereses de sus seguidores y puede idear acciones o instancias que ayuden a satisfacer esos intereses y necesidades; teniendo la capacidad de tomar ideas de otros y elevarlas a la categoría de ideas importantes para el grupo, la institución o la organización.

1.2.5. Liderazgo en las organizaciones

Lupano y Castro (2006) refieren que consideran que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder - y sus seguidores. Además, coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso.

Lord y Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros.

Lupano y Castro (2006) refieren que los líderes como los seguidores poseen un estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder. Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y que se espera de ellos (Eden y Leviatan, 1975). Por otra parte, existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (Zaccaro, 2001).

Por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (management). Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales (Lupano y Castro, 2006). Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales. Yukl (2002) afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación.

Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada. En cambio, los líderes se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones. Según Yukl y Van Fleet (1992) el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados. La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales. (Lupano y Castro, 2006)

1.2.6. Liderazgo y su evaluación

En la evaluación del liderazgo es necesario analizar lo que la teoría entiende por líder, por la simple razón de que el enfoque teórico que el investigador adopte para llevar a cabo su estudio determinará el tipo de método que escoja para su evaluación y los correspondientes instrumentos y técnicas que se deriven de la metodología elegida. Existen dos grandes tipos de metodología en investigación: Los métodos cuantitativos que implica la comprobación de hipótesis previamente discutidas desde el plano teórico; apuntan a lograr la máxima sistematización posible y se basan en la objetividad, y los métodos cualitativos intentan aprehender el fenómeno bajo estudio de manera holística y compleja. Privilegian la captación del mismo en el contexto natural en el que ocurre, el investigador forma parte del campo de estudio ya que es incluido como una variable más y tiene participación activa en el proceso de investigación. (Lupano y Castro, 2006)

La elección de métodos cualitativos o cuantitativos dependerá del propósito de la investigación y de los recursos disponibles (Creswell, 1994). El estudio del liderazgo ha sido llevado a cabo, casi enteramente, a partir de métodos cuantitativos. Sin embargo, dado el

carácter contextual y complejo de dicho fenómeno resulta necesaria la complementación con métodos cualitativos (Antonakis, et al. 2004).

a) Tipos de estudios

En virtud de que la mayor parte de los estudios son cuantitativos se pasará a detallar, en primer lugar, los métodos de estas características (Lupano y Castro, 2006):

- Experimentales: Consisten en la manipulación deliberada de una o más variables y el análisis de las consecuencias que dicha manipulación genera sobre el fenómeno en estudio. Los resultados de estas investigaciones suelen ser cuestionados, se duda de la generalización de los mismos ya que acostumbran ser obtenidos en ámbitos artificiales (laboratorios) no comparables con el contexto real en el que el fenómeno suele darse. Para el estudio del liderazgo son comunes aquellos estudios que evalúan la eficacia del algún programa de entrenamiento de líderes en empresas o en otros contextos (Castro Solano y Nader, 2004).
- No experimentales: En éstos no existe manipulación de variables. Se estudian los fenómenos en su contexto natural. Los estudios de campo apuntan a identificar y estudiar las asociaciones que pueden darse entre diferentes variables; por ejemplo, la interrelación posible entre actitudes, valores, percepciones y conductas de los individuos y grupos en las situaciones reales tal cual ocurren.

b) Técnicas de encuesta

Esta metodología es la más empleada en el estudio del liderazgo, dentro de ella existen diferentes formatos para la recolección de los datos:

- Cuestionarios, inventarios, escalas: Son las técnicas que mayormente se han empleado en la evaluación del liderazgo. Dicha técnica consiste en instrumentos cuyos ítems son frases cuyas opciones de respuesta suelen estar determinadas. Suele ser de uso más común debido a su bajo costo, su rápida aplicación, por su validez y confiabilidad comprobada, y analizados mediante análisis estadísticos precisos. También presentan ciertas limitaciones, por lo general las críticas tienden a recaer en el hecho de que estas técnicas suelen hacer foco en sólo algunas de las dimensiones del fenómeno y descuidar por lo general las variables contextuales (Conger, 1998; Yukl, 2002).

Según el autor Marin (1986) refiere que las respuestas pueden estar influidas por el principio de deseabilidad social, es decir una tendencia a contestar de acuerdo a lo que resulta socialmente esperable. En relación con esto Phillips y Lord (1986) agregan que cuando estas

pruebas son empleadas en el estudio del liderazgo los resultados pueden verse afectados por los estereotipos que son asumidos por quienes responden. Ejemplos de esta metodología son los cuestionarios Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) y el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ya comentados.

- Escenarios simulados (Assesment center): En muchas de las organizaciones suelen emplear técnicas de assesment center para la selección y promoción de personal, la ventaja que presenta es que suelen reflejar las tareas concretas que una persona tiene que hacer en una situación real, la desventaja es que resultan costosas y requiere demasiado tiempo su aplicación. Puede constituir una alternativa para la investigación sobre liderazgo. (Antonakis, et al., 2004).

A lo ya mencionado, en las investigaciones sobre el liderazgo casi no se ha empleado metodología de tipo cualitativo, de todas maneras, se suele emplear algunas técnicas cualitativas, tales como:

- Entrevista: Esta metodología suele ser practicada de forma libre no estructuradas con el fin de obtener gran cantidad de información. Una de las dificultades de dicha metodología es con el uso de estas técnicas y la posible distorsión en las respuestas que puede darse de parte de quienes responden y que, por ende, no reflejen la realidad, se suele cuestionar la forma en que los datos son interpretados por parte del entrevistador.

- Observación: al igual que en el caso de las entrevistas, a pesar de presentar la ventaja de examinar el fenómeno en el contexto en el que ocurre se suele cuestionar la neutralidad de la observación es decir interviene la subjetividad de quien observa, como también se suele cuestionar el hecho de que los sujetos pueden comportarse de acuerdo a lo que es socialmente esperable cuando tienen conocimiento de que están siendo observados Este método fue utilizado para ver qué es lo que diferenciaba a los líderes eficaces de los menos eficaces a partir de sus conductas observables concretas.

- Etnografía: Este es un modo de recolección de datos que emplea la técnica de las observaciones prolongadas en el tiempo y entrevistas. Dichas observaciones consisten en el seguimiento a ciertos grupos durante un determinado período, dicha técnica presenta desventajas como el excesivo costo y tiempo que implica su aplicación y, además, con la dudosa generalización de los resultados a otros grupos distintos de los evaluados. Dicha metodología es conocida como shadowing, el cual consiste en vivir diariamente con los

líderes para ver qué hacen, cómo son y cómo interactúan con los otros, de modo que la “observación” se efectúe en su contexto natural.

- Estudios de caso: Consiste en el estudio detallado de uno o varios casos a largo de un período de tiempo, por ejemplo, el estudio detallado de la vida de grandes líderes como Mahatma Ghandi, etc. Entre las limitaciones que presenta son similares a las de los estudios etnográficos.

- Análisis de contenido: Esta técnica no elimina el efecto de la subjetividad del investigador, consiste en una serie de procedimientos tendientes a analizar textos escritos como artículos de diarios, memorias, reportajes, discursos con el fin de hallar categorías en las que puedan clasificarse los datos, dichas categorías emergen de los propósitos de la investigación. (Rodler, et al. 2002).

1.3. Clima Laboral

1.3.1. Generalidades

Según los autores Castro y Ramón (2017) refieren al clima laboral como el conjunto de características que describen una organización y que a su vez se distinguen de una organización a otras organizaciones; indican además que son relativamente duraderas en el tiempo de manera que influyen en la conducta de la gente en las organizaciones. Con respecto al clima laboral este está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas (Gan y Berbel, 2007).

Un buen clima laboral, para Castro y Ramón (2017), redundará en una mayor satisfacción en el trabajo, y a su vez la satisfacción laboral se relaciona con la productividad, el absentismo y la rotación. Asimismo, numerosos estudios han demostrado una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes y el éxito a largo plazo de las organizaciones (Bordas, 2016).

Según Llana (2009) refiere que el clima laboral es la apreciación que tienen los colaboradores sobre los diferentes elementos de la cultura de la organización en donde realizan sus labores. Sí se perciben sucesos negativos en dichos elementos se pueden desencadenar procesos de estrés. Referido a ello se indica la clave de esta perspectiva se

encuentra en el hecho de que el comportamiento de los colaboradores no es resultado de las condiciones de trabajo en las cuales se encuentra, sino depende de la percepción que tenga cada colaborador de estos elementos, por lo tanto, se relaciona la interacción entre características organizacionales y personales. (Pereira, 2014)

Se puede indicar que el clima es una clase de actitud colectiva creada por todos los colaboradores de una organización y por sus interacciones diarias que se producen y reproducen continuamente. Las personas trabajan para poder cubrir sus necesidades financieras y personales, dichas necesidades son las que motivan a los colaboradores a mejorar su rendimiento, de ahí la percepción está determinada por características individuales como expectativas, cultura y experiencia. Se puede indicar a los elementos objetivos que pueden afectar de forma negativa la percepción de los colaboradores sobre la calidad del entorno en el que realizan su trabajo son las exigencias mentales de las tareas que deben realizar, procesos de trabajo, exigencias físicas que requieran las tareas, exigencias emocionales, relaciones interpersonales, liderazgo, reconocimiento profesional, criterios de equidad, equipamiento, cultura de la organización, salario y el plan estratégico del lugar donde laboran que incluye la misión, estructura organizativa, valores entre otros. (Pereira., 2014).

1.3.2. Características del clima laboral

A continuación, se describe las características del clima laboral desde la perspectiva de Gan y Berbel (2007) y referido por Castro y Ramón (2017):

- a. El clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización.
- b. El clima se puede indicar como un concepto dinámico debido que cambia en función de las situaciones organizacionales y según las percepciones de las personas. Se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero dicha estabilidad puede sufrir perturbaciones derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir organizacional.
- c. El clima ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas o políticas dictadas por la dirección, de esta manera se podría indicar que ayuda a comprender como una atmósfera psicológica colectiva.

- d. El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización. Si la organización tiene un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel alto de identificación de sus miembros.
- e. El clima recibe el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.
- f. El clima se ve afectado por diferentes variables estructurales, como los estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etc.
- g. Entre las variables más importantes se encuentra el bienestar y satisfacción laboral siendo importante para la construcción del clima, y el cual afecta decisivamente la comunicación, motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas, etc.
- h. El clima está formado por las interacciones entre los individuos en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización. La diversidad de situaciones permite hablar no de un único clima laboral, sino de climas en plural, diversos y coexistentes en una organización.

1.3.3. Dimensiones del Clima Laboral

Según el Cuestionario de Clima Laboral, denominado Escala Clima Laboral CL se realiza basado en la exploración de la variable clima laboral de acuerdo a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que faciliten su tarea (Palma, 2004). Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes (Castro y Ramón, 2017):

- a. Autorrealización: Indica la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades del medio laboral para el crecimiento del desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectivas de futuro.
- b. Involucramiento laboral: Indica la identificación del trabajador con los valores organizacionales y el compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización.

- c. Supervisión: Indica la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño, esto es referido a las apreciaciones y significación de los superiores.
- d. Comunicación: Indica la percepción del grado de fluidez, celeridad, coherencia y precisión de la información pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
- e. Condiciones laborales: Indica el reconocimiento de que la institución provee de los elementos materiales, económicos y/o psicosociales a los trabajadores necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

1.3.4. Tipos de Clima Laboral

Gan (2007) detalla diferentes variables y tipos de clima laboral.

El objetivo es ofrecer herramientas que permitan identificar el tipo de clima que tiene o debería tener una organización (Pereira, 2014):

a. El clima laboral de Likert: Citado por Gan (2007), refiere que se tiene cuatro tipos de clima vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo. El primero es el clima de tipo autoritario, que a su vez tiene dos sistemas. El sistema 1 es el autoritario explotador, el cual se caracteriza porque la dirección no confía en sus colaboradores, es por ello la toma de decisiones es abarcada únicamente por los jefes, en dicho sistema se percibe un ambiente de tenso y por ende la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula. El sistema 2 es el autoritarismo paternalista, se caracteriza por la confianza que existe entre la dirección y sus colaboradores, en dicho sistema se usan castigos al igual que recompensas para motivar a sus colaboradores, dicho sistema permite a los supervisores manejar mecanismos de control y da la impresión que se labora en un ambiente estructurado, aunque no sea así.

El segundo es el clima de tipo participativo, que a su vez también posee dos sistemas. El sistema 3 es el consultivo, se basa en la confianza que poseen los supervisores en sus subordinados, permitiendo así que los colaboradores tomen decisiones específicas cubriendo las necesidades de estima de los colaborados e interacción entre los supervisores. El sistema 4 es el de participación, basado en la confianza plena que tiene la administración en los colaboradores, buscando de esta manera integrar a todos los niveles para la toma de decisiones, la comunicación se da de supervisores a subordinados, viceversa y entre

compañeros, la clave de la motivación es la participación, se comparten las responsabilidades entre los supervisores y sus subordinados. En este sistema se trabaja en equipo de manera que existe una participación estratégica para cumplir con los objetivos.

Es así que los sistemas 1 y 2 pertenecen a un clima cerrado, debido que su estructura es rígida, lo que conlleva a un clima laboral negativo, sin embargo, los sistemas 3 y 4 pertenecen a un clima abierto, posee una estructura flexible y crea un clima laboral positivo dentro de la organización.

b. El clima laboral de Litwin y Stinger: Citado por Gan (2007), refiere al clima laboral como parte de un proceso de los objetivos de una organización, tales como estructura, toma de decisiones y liderazgo, es por esto que sí se analiza el clima laboral se puede acceder a entender lo que acontece en la organización y las consecuencias que estos fenómenos tienen sobre la motivación de los colaboradores, sobre su comportamiento y reacción. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima laboral se originan, según Gan (2007), refiere una gran variedad de factores que propone la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa.

- La estructura, indica como la percepción que tienen los colaboradores acerca del número de procedimientos, reglas, trámites y otros procesos que para ellos son considerados como limitaciones para el desarrollo y buen desempeño de su trabajo.
- La responsabilidad, referido como el sentimiento de los colaboradores de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, resumido en resumir en la existencia de supervisión o intervención, es decir, la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o en el caso contrario vigilante, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe al no tener doble chequeo en el trabajo.
- La recompensa referida a la apreciación que tienen los colaboradores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es decir, es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa para sus colaboradores.
- El desafío indica el sentimiento que tienen los colaboradores de la organización sobre los retos que conlleva el trabajo, es así muestra la frecuencia con la que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos planteados, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.

- Las relaciones, es la percepción por parte de los colaboradores de la empresa sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas o malas relaciones interpersonales, tanto entre los mismos colaboradores como entre jefes y subordinados, es decir ya sea de manera vertical u horizontal.
- Cooperación, es el sentimiento de los colaboradores de la empresa sobre la colaboración de parte de los directivos y de otros colaboradores del grupo. Dicho esto, pone el énfasis en el apoyo mutuo ya sea en los niveles superiores como inferiores.
- Estándares, refiere a la percepción de los colaboradores acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas, procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento, ya sea alto, bajo o nulo.
- Conflictos, indica el sentimiento que los colaboradores de la organización aceptan o rechazan las opiniones diferentes a las propias y pueden temer o no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad, refiere al sentimiento de pertenencia a la organización como factor importante y valioso en el grupo de trabajo, precisa la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

1.3.5. Clima en las organizaciones

Baguer (2012) refiere que el clima laboral es el ambiente humano en donde se desenvuelven las actividades de los colaboradores de una institución o en su efecto indica las características del entorno de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Indica que existe un buen clima en una institución cuando los trabajadores laboran en un ambiente favorable, sienten felicidad y bienestar, debido a esto son capaces de contribuir con sus conocimientos y habilidades y por ello generan economía productiva. Por otra parte, puede suceder que un colaborador esté insatisfecho por carencias en el trabajo, lo que se precisa que cada institución, organización o empresa es diferente, debido que cada uno tiene su propia cultura laboral, su misión y su entorno.

Según el autor también existen pequeños climas individuales los cuales se les denomina microclimas, éstos son distintos en cada una de las empresas que a su vez surgen de los variados estilos de liderazgo ya existentes dentro de cada organización y de sus diferentes equipos de trabajo. (Pereira, 2014)

El estudio del clima laboral permite descubrir las necesidades legítimas de los trabajadores, de tal manera que percibe de forma objetiva la opinión de los colaboradores, muchas de ellas la dirección tiene una opinión errónea de lo que los colaboradores piensan y esto se da porque algunas veces la dirección y los colaboradores experimentan diferentes experiencias aun cuando están en la misma pero pueden tener valoraciones distintas como el quitarse el miedo de la opinión de los colaboradores y usar la información de una manera positiva para efectos constructivos, aclarar inconvenientes que se dan en muchas ocasiones por malos entendidos o inexactitud de la información que se posee. Un colaborador puede estar feliz con algunas áreas de su trabajo y puede estar no satisfecho con otras, por esto es transcendental determinar si los colaboradores están mayormente satisfechos o insatisfechos. (Pereira, 2014)

Chiavenato (2011), afirma que las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades funcionales y de seguridad que son llamadas básicas o primordiales. Cubrir las necesidades superiores está en manos de muchas otras personas, en específico de las personas que ocupan algunos puestos de autoridad.

Es significativo entender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de los individuos. La adaptación, es una característica como cualquier otra que pertenece a la personalidad la cual cambia de una a otra persona en cualquier momento. Esa diversidad se puede entender como un continuo que va a partir de una acomodación inicial hasta una sublime adaptación. Una buena acomodación significa tener una buena salud mental. (Pereira, 2014)

El clima laboral está profundamente relacionado con la motivación de los colaboradores de la empresa, cuando los colaboradores están altamente motivados, el clima laboral suele elevarse y aportar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y apoyo entre compañeros. Al contrario, si los trabajadores están desmotivados el clima laboral suele bajar, generando un ambiente de insatisfacción o de frustración. Así el clima laboral refleja el ambiente interno entre colaboradores y empresa, y está profundamente relacionado con el nivel de motivación existente que puede variar (Pereira, 2014)

El clima laboral indica la influencia del ambiente sobre la motivación de los colaboradores, es por ello que se precisa indicar que en dicho ambiente laboral que sienten o experimentan sus miembros y que repercute en su forma de actuar. El clima laboral es favorable en las circunstancias que ofrecen satisfacción a las necesidades de las personas e incrementan la moral; es desfavorable en las circunstancias que frustran esas necesidades. Es así que el clima laboral repercute en el estado motivacional de los trabajadores y, al mismo tiempo, recibe influencia de éste, es como si existiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de los empleados y el clima laboral. (Pereira, 2014)

Clima laboral y sus vínculos en el trabajo, según Gan (2013), refiere que existen algunas consideraciones referente a los vínculos en el trabajo, por lo regular las personas sugieren que es mejor no tener amigos en el trabajo debido a que comprometen a los demás, permite que se aprovechen de las situaciones, o no conviene ser amigo de los subordinados porque se pierde autoridad con ellos, sin embargo, la realidad demuestra que se producen relaciones y vínculos profundos en el trabajo, como se generan fuera del mismo. Las emociones y sentimientos en el trabajo a veces se rompen, tal como ocurre en los ámbitos personales y de amistad se producen crisis o conflictos. Estas emociones positivas están directamente condicionadas por el clima laboral que se vive dentro del ámbito o equipo de trabajo. (Pereira, 2014).

1.3.6. Funciones del Clima Laboral

Tomando en cuenta lo indicado por el autor García (2011), refiere que la base del funcionamiento organizacional define límites, pautas, normas, controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella, además que genera el sentido de identidad para los miembros facilitando el compromiso y permitiendo mantener la estabilidad y unidad de la organización.

1.3.7. Variables que influyen en el Clima Laboral:

Las variables, según García (1995) refiere que se puede describir de la siguiente manera (como se cita en Sierra, 2015), son:

a. Las características del trabajo: Aquellas que se encuentran inherentes a las actividades que va a desempeñar, lo que necesariamente puede o no satisfacer las expectativas personales. García (1995) define como “Las características de la situación de trabajo: son

los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados”

b. Las características individuales: Comprendido por los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por ello las motivaciones serán diferentes.

Sierra (2015) refiere que el conocimiento de las características individuales es importante para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal. Por lo que el autor Ferraro (1995) menciona que una de las variables que afectan a los empleados son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución.

Además, la medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir, aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. Ferraro (1995) refiere la brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos. Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen: flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo. (Sierra, 2015)

1.3.8. Factores que influyen en el Clima Laboral

Según Mejía (2010) refiere que existen algunos factores que influyen en el Clima Laboral (como se cita en Sierra, 2015):

a. Factor - Relaciones Interpersonales: Indica acerca de la percepción que se tiene de la calidad de las relaciones del personal existente dentro y entre los equipos que conforman en la institución.

- b. Factor - Liderazgo: Comprende aspectos relativos a la forma en cómo se dirige la organización, de manera cómo son percibidos las relaciones entre las jefaturas y colaboradores.
- c. Factor - Desarrollo Personal y Profesional: Refiere como se trata de poner de manifiesto la percepción de los empleados referente a su crecimiento, desarrollo personal y profesional dentro de la Institución.
- d. Factor - Comunicación: Trata sobre diversos aspectos relacionados con la posibilidad de expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo de las actividades.
- e. Factor - Identificación con la Institución: Considera la identificación en las actitudes y los sentimientos que se derivan del personal con relación a la Institución.
- f. Factor - Estabilidad Laboral: Considera la percepción y el sentimiento que tienen los empleados en relación a la estabilidad en su trabajo, indica la seguridad que siente el personal por laborar en un proyecto estable.
- g. Factor - Remuneración: Refiere a la apreciación de la persona de sentirse remunerado de manera objetiva y adecuadamente a su entorno.
- h. Factor - Orientación a la Calidad: Considera el grado de calidad en los procesos como en el desarrollo del personal que se realizan en la Institución.
- i. Factor - Condiciones Ambientales: Pretende conocer las condiciones en las cuales se desarrolla el trabajo y la percepción que el empleado tiene de ellas.

1.4. Antecedentes Investigativos

1.4.1. Antecedentes Locales

Callo y Amézquita, (2016), realizaron su investigación titulada “Análisis de la influencia del liderazgo en el clima laboral de una empresa pública prestadora de servicios básicos en el área de post – venta, Arequipa 2016”. Tuvo como objetivo determinar la influencia del liderazgo en el clima laboral del área de post-venta de una empresa pública prestadora de servicios básicos en la ciudad de Arequipa. Se hizo una revisión de los antecedentes considerando una de las más adecuadas la teoría sobre el estilo de liderazgo de Kurt Lewin. Se estudió el clima laboral y sus dimensiones de acuerdo al Test de Escala de Clima Laboral elaborado y validado de la psicóloga Sonia Palma Carrillo. Finalmente se determinó la influencia que tiene el liderazgo en el clima laboral además de identificar cual es el estilo de liderazgo que más influencia tiene sobre el clima laboral en una empresa pública prestadora de servicios básicos. La hipótesis se comprobó a través la prueba estadística de Regresión, entre la Variable Y: Clima Laboral y la Variable X: Liderazgo; obteniendo un coeficiente de correlación de 0.8 en el Liderazgo Democrático; el cual significa que si existe una relación entre el Liderazgo y el Clima Laboral. Al desarrollar un análisis de la relación que existe entre ambos aspectos: clima laboral y liderazgo, se ha podido determinar la influencia de esta última en el clima laboral, observado en una empresa pública.

Rozas (2017), realizó su investigación titulada “Influencia del clima laboral en la satisfacción del personal que labora en la zona 55 de MIFARMA S.A.C. Arequipa, 2017”. Tuvo como objetivos identificar el clima y la satisfacción laboral y determinar la influencia del clima laboral en la satisfacción del personal que labora en la zona 55 de MIFARMA S.A.C. Arequipa. La población en estudio estuvo conformada por 141 trabajadores entre varones y mujeres, a quienes se les aplicó la técnica del cuestionario, mediante los siguientes instrumentos: La Escala de WES (Work Enviroment Scale), adaptada al castellano por Fernández Ballesteros, y la Encuesta de Satisfacción Laboral, adaptada por el Ministerio de Salud. Se concluyó, el personal que labora en la zona 55 de MIFARMA S.A.C. Arequipa, percibe un clima laboral positivo. Todos sus indicadores han sido calificados como positivo, dado que los empleados se preocupan por su actividad, se entregan a ella y se ayudan entre sí, los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social, para ser autosuficientes, para tener una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea, además los jefes utilizan las reglas y las presiones para dirigir a los empleados. El nivel de

satisfacción del personal que labora en la zona 55 de Mifarma S.A.C. Arequipa, ha sido calificado como ALTO. Los indicadores interacción con el jefe inmediato, oportunidades de progreso, remuneración e incentivos, interrelación con los compañeros de trabajo y ambiente de trabajo han sido calificadas como alto; y los indicadores trabajo actual y trabajo en general han sido calificados como bajo. En cuanto a la influencia de clima laboral en la satisfacción del personal que labora en la zona 55 de Mifarma S.A.C. Arequipa, se concluyó finalmente que existe una influencia directa y moderada.

Araujo (2014), realizó su investigación titulada “Relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa, 2014”. Con el objetivo es determinar la relación que existe entre estilos de liderazgo y clima organizacional. Previa revisión de la literatura afín existente, se conjeturó que los estilos de liderazgo tienen relación significativa con el clima organizacional de la empresa en estudio. Es un estudio descriptivo correlacional que sigue el método hipotético-deductivo, aplicado en una población censal de 50 unidades de investigación. Para la recolección de información de campo se procedió mediante la técnica de la encuesta, utilizando los instrumentos Test de liderazgo de Kurt Lewin y la Escala de clima organizacional (EDCO). Se concluyó que en la empresa de estudio el estilo de liderazgo predominante es el democrático, el clima organizacional es de nivel alto, no existe correlación significativa entre estilo de liderazgo democrático y clima organizacional, ni entre estilo de liderazgo laissez-faire y clima organizacional, pero sí existe correlación significativa baja inversa entre estilo autoritario y clima organizacional. Por tanto, a mayor liderazgo autoritario hay menor calidad de clima organizacional, y viceversa; coherente con lo dicho, también se pudo hallar tres correlaciones inversas del estilo autoritario con las dimensiones de clima organizacional.

1.4.2. Antecedentes Nacionales

Pelaes (2010), realizó su investigación titulada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”. Con el propósito de determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó

que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

1.4.3. Antecedentes Internacionales

Sierra (2015), realizó su investigación titulada “El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V.” Tuvo como objetivo identificar el Clima Laboral de los /as colaboradores/as el área administrativa del hospital, proponiendo una guía de seguimiento y apoyo, para el área donde fuere aplicado el estudio. Se trabajó con 29 personas, siendo 16 mujeres y 13 hombres, el instrumento aplicado fue una encuesta, denominada” Diagnóstico del Clima Laboral, aprobado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en el año 2,010, recopilado y adaptado por la Licenciada Mabell Mejía Cárdenas. Se tuvo como resultado que el Clima Laboral del área administrativa, es satisfactorio, enfatizando la buena comunicación y relación entre compañeros, así mismo con jefes, lo que devela las posibilidades de un fortalecimiento a corto plazo. Se concluye que la comunicación ascendente y descendente no es la adecuada lo que permite una valoración a mediano plazo para nutrir este aspecto, en torno a la remuneración el personal, se percibe que esta debiere mejorar, brindando oportunidad de desarrollo personal, en un marco de superación e igualdad de oportunidades. Derivado de los hallazgos significativos se proponen conclusiones y recomendaciones sugiriendo estrategias motivacionales, donde se promueva el clima laboral favorable, que trascienda hacia otras áreas del hospital, en beneficio de la población atendida.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Técnicas

Para la recolección de datos se utilizó como técnica el “Cuestionario”.

2.2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron son el “Test de Liderazgo de Kurt Lewin” y “Escala Clima Laboral CL-SPC”.

TEST DE LIDERAZGO: Instrumento creado por el psicólogo alemán Kurt Lewin, el cual desarrolla la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales, las cuales se describen en las siguientes características:

Escala y aplicación : Test de Liderazgo de Kurt Lewin, puede ser aplicada de manera individual o colectiva, y desarrollado para trabajadores con dependencia laboral.

Duración : Se desarrolla en un tiempo de 10 a 15 minutos aproximadamente.

Significación : Nivel de percepción sobre el estilo de liderazgo dentro de un grupo de individuos.

Dicho test mide la percepción sobre el tipo de “liderazgo del jefe” que se encuentra en la empresa. Además, utiliza la escala de Likert, el cual está determinando por tres tipos de liderazgo, que son: Autoritario, Democrático, Laissez faire o liberal.

Tabla 1: Estilos de Liderazgo según test Kurt Lewin

Estilo1: Autoritario	Estilo2: Democrático	Estilo3: Laissez faire o Liberal
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

ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC: El Test de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo, instrumento comprendido por 50 ítem el cual explora la variable de Clima Laboral aplicado en cualquier centro laboral, dicho test fue diseñado por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo (Palma Carrillo, 2004). A continuación de describe sus características:

Escala y aplicación : Clima Laboral CL-SPC, aplicada en trabajadores de dependencia laboral (desarrollado de manera individual o colectiva).

Duración : Se desarrolla en un tiempo de 15 a 30 minutos aproximadamente.

Significación : Nivel de percepción global del ambiente laboral con relación a la Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.

Calificación: Según su puntuación es de 1 a 5 puntos, haciendo un total de 250 puntos como máximo en la escala general. A mayor puntuación en la escala es más favorable para la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación es más desfavorable para la percepción del ambiente de trabajo. Se detalla de la siguiente manera tanto en respuesta como en categoría:

Puntaje	Respuesta
1	Ninguno o Nunca
2	Poco
3	Regular o Algo
4	Mucho
5	Todo o Siempre

Categorías del resultado del Clima Laboral: Tipo de Resultado	Puntaje
Muy Favorable	42 – 50
Favorable	34 – 41
Media	26 – 33
Desfavorable	18 – 25
Muy Desfavorable	10 – 17

El test de Escala de Clima Laboral, permite identificar aquellos factores que componen la percepción sobre el trabajo y donde la calificación permite conocer bajo un diagnóstico la percepción individual y grupal del Clima Laboral:

- Autorrealización (ítems:1,6,11,16,21,26,31,36,41,46): Indica la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades favorables de un desarrollo personal y profesional referente a la tarea y con perspectiva de futuro.
- Involucramiento Laboral (ítems:2,7,12,17,22,27,32,37,42,47): Indica el grado de identificación con la empresa, y lo que comprende como los valores organizacionales y el compromiso con el cumplimiento y desarrollo de la institución.
- Supervisión (ítems: 3,8,13,18,23,28,33,38,43,48): Indica las apreciaciones de funcionalidad y significación de los superiores respecto a la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto al apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- Comunicación (ítems: 4,9,14,19,24,29,34,39,44,49): Indica la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
- Condiciones Laborales (ítems:5,10,15,20,25,30,35,40,45,50): Indica el reconocimiento en la cual la institución provee de elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Tabla 2 : *Tabla de Coherencias*

Variable	Indicadores y Sub indicadores	Técnicas e Instrumentos	Estructura del Instrumento
Liderazgo Gerencial	Liderazgo Autoritario	Cuestionario y Test de Liderazgo	1
			4
			7
			10
			13
			16
			19
			22
			25
28			
31			

	Liderazgo Democrático		2 5 8 11 14 17 20 23 26 29 32
	Liderazgo Liberal		3 6 9 12 15 18 21 24 27 30 33
Clima Laboral	Autorrealización	Cuestionario y Escala Clima Laboral CL - SPC	1,6,11,16,21,26,31,36, 41,46
	Involucramiento Laboral		2,7,12,17,22,27,32,37, 42,47
	Supervisión		3,8,13,18,23,28,33,38, 43,48
	Comunicación		4,9,14,19,24,29,34,39, 44,49
	Condiciones Laborales		5,10,15,20,25,30,35,4 0,45,50

Fuente: Elaboración propia

- a. Validez y Confiabilidad del Instrumento: Para analizar, de acuerdo a la Escala CL -SPC, los datos obtenidos de la muestra total se analizaron con el Programa del SPSS, y con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman. Se estimó la confiabilidad, evidenciando correlaciones de 0.97 y 0.90 respectivamente; lo que permite referirse a una alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable. La validez se determinó correlaciones positivas y significativas en las 5 dimensiones del clima organizacional (mayores a 0.6). Se aplicó un análisis factorial exploratorio y rotación Varimax, lo cual confirma su validez y confiabilidad (Palma, 1999).

Tabla 3: *Métodos de análisis de Escala*

Método de análisis	Escala DO-SPC
Alfa de Cronbach	0.97
Split Half de Guttman	0.90

Dicho método va dirigido a empleados de dependencia laboral ya sea público como privado, siendo así un aporte a la medición psicológica, para cada ambiente laboral de cada organización.

2.3. Campo de verificación

2.3.1. Ubicación Espacial

La empresa a la cual prestan sus servicios laborales los trabajadores y fueron considerados como unidades de estudio, por motivos de confidencialidad no se revela el nombre real de la empresa, por el contrario, se le llamó para fines de este estudio como la empresa “EPP”. Es una empresa dedicada a la prestación de servicios de comercialización de artículos de seguridad industrial en su sucursal Sede – Arequipa.

2.3.2. Ubicación Temporal

El estudio se realizó en el mes de diciembre del año 2018.

2.4. Unidades de Estudio

2.4.1. Población en Estudio

La presente investigación tuvo como población en estudio a la totalidad de trabajadores de la línea operativa que trabajan en la empresa “EPP” sede Arequipa; que suman la cantidad de 20 trabajadores.

Además, los trabajadores deberían cumplir con los siguientes criterios de inclusión y de exclusión:

Criterios de Inclusión:

- ✓ Personas hombres o mujeres.
- ✓ Personas con edad mayor o igual a los 18 años.
- ✓ Personas de idioma castellano.
- ✓ Personas que dieron su consentimiento informado.
- ✓ Personas que laboran en la empresa “EPP”.
- ✓ Personas que laboran durante el mes de diciembre del año 2018.

Criterios de Exclusión:

- ✓ Personas que no completaron con brindar la información requerida, por falta de tiempo y espacio para continuar con la entrevista.
- ✓ Personas con licencia, permiso, descanso médico o vacaciones durante la investigación.

2.5. Estrategia de recolección de datos

2.5.1. Organización:

Se realizó las coordinaciones necesarias con las autoridades de la empresa “EPP” sede Arequipa. Se recolectó los datos en horas que no interfieran con la labor de los trabajadores y mucho menos que favorezca las condiciones para la ocurrencia de accidentes de trabajo; previa coordinación del jefe de la sede.

2.5.2. Validación del Instrumento:

Para la recolección de datos, previamente a la recolección de datos en la población de estudio se ejecutó la prueba piloto en el mes de diciembre, al 25% de la población (05 trabajadores de una empresa de similares características) para evidenciar aquellas limitaciones de los instrumentos y realizar la calibración necesaria.

Estrategia/criterio para manejo de resultados:

2.5.2.1.A nivel de sistematización:

Para el procesamiento de los datos se utilizó el Software SPSS (Statistical Package for Social Science) versión 22.0 y Microsoft Excel 2016.

2.5.2.2. A nivel del estudio estadístico:

Para su análisis se utilizó la Prueba Estadística Coeficiente de Correlación de Spearman, con un nivel de significancia de 0.05.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

ρ : (Rho) Estadístico

D : Diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x – y

N : Número de parejas de datos.

CAPITULO III

3. RESULTADOS

Para la poder obtener el resultado de existencia entre las variables de estudio, se presentarán los datos procesados y posterior su análisis respectivamente.

3.1. Análisis de Datos Generales

Las aportaciones de los datos generales, permitirán mediante cada pregunta, información el cual se tendrán más interpretaciones y explicaciones de los resultados obtenidos.

Tabla 4: Distribución de porcentajes de la población según datos biológicos, socioeconómico, cultural, laboral

Género	Hombres	7	35%
	Mujeres	13	65%
Edad	25-30	10	50%
	31-40	8	40%
	41 a más	2	10%
Procedencia	Arequipa	15	75%
	Moquegua	2	10%
	Tacna	3	15%
	Otros	0	0%
Estado Civil	Soltero	6	30%
	Casado	10	50%
	Conviviente	2	10%
	Separado	2	10%
	Otros	0	0%
Tiempo en la empresa	Menos de un año	4	20%
	De uno a tres años	10	50%
	Más de tres años	6	30%
Grado de Instrucción	Técnica incompleta	1	5%
	Técnica completa	8	40%
	Universitaria Incompleta	5	25%
	Universitaria Completa	6	30%
Puesto de Trabajo	Administrativo	9	45%
	Almacén	8	40%
	Ventas	3	15%
TOTAL		20	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Como se puede observar en el cuadro, la empresa EPP, está presidido por el 65% del género femenino, entre los encuestados se tiene el 50% de trabajadores cuya edad se encuentra entre los 25 y 30 años, son residentes de la misma ciudad Arequipa con un 75%, y con un mayor porcentaje de los casados con un 50% y solteros de 30%, y cuya experiencia en la empresa se encuentra entre 1 a 3 años de antigüedad con la diferencia de dos personas que se encuentran en la empresa más de 08 años, demostrando una estabilidad dentro de la empresa respecto al tiempo de permanencia dentro de ella, lo que se estaría cuidando debido a la incertidumbre de las personas respecto a la estabilidad laboral.

3.2. Resultados del Instrumento - Test de Liderazgo de Kurt Lewin

De acuerdo a la información aplicada con el test de Liderazgo de Kurt Lewin, la población estuvo conformada en su totalidad de trabajadores de la línea operativa que trabajan en la empresa “EPP” sede Arequipa, el cual se obtuvo que el estilo de liderazgo en la empresa es de tipo “Democrático”.

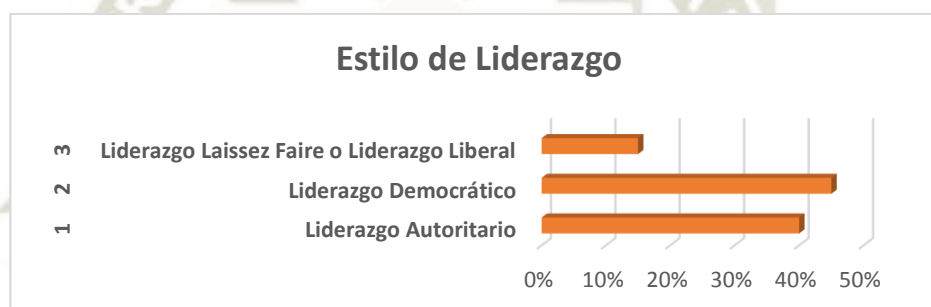
En la tabla se muestra las frecuencias de los diferentes tipos de liderazgo observados en la muestra. Se observa que la mayoría (45%) de los trabajadores considera que se tiene un liderazgo democrático. En segundo lugar, se considera un liderazgo autoritario y finalmente un liderazgo del tipo liberal.

Tabla 5: *Liderazgo en el Clima Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Autoritario	8	40,0	40,0	40,0
	Democrático	9	45,0	45,0	85,0
	Liberal	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 1: **Estilo de Liderazgo en la empresa de estudio**



Fuente: Elaboración propia

3.3. Resultados del Instrumento de la Escala de Clima Laboral CL - SPC

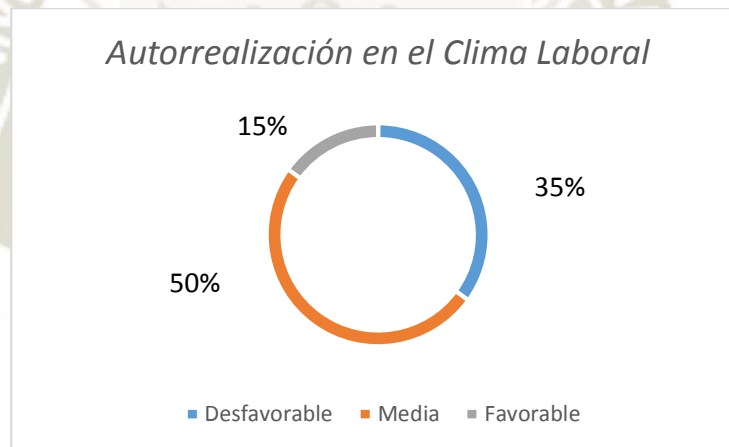
3.3.1. Autorrealización

Tabla 6: *Autorrealización en el Clima Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	7	35,0	35,0	35,0
	Media	10	50,0	50,0	85,0
	Favorable	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 2: *Autorrealización en el Clima Laboral*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la calificación otorgada por los trabajadores, el 50% consideró que el factor de “Autorrealización” se encuentra en la posición media, es decir, en una situación que no es favorable ni desfavorable.

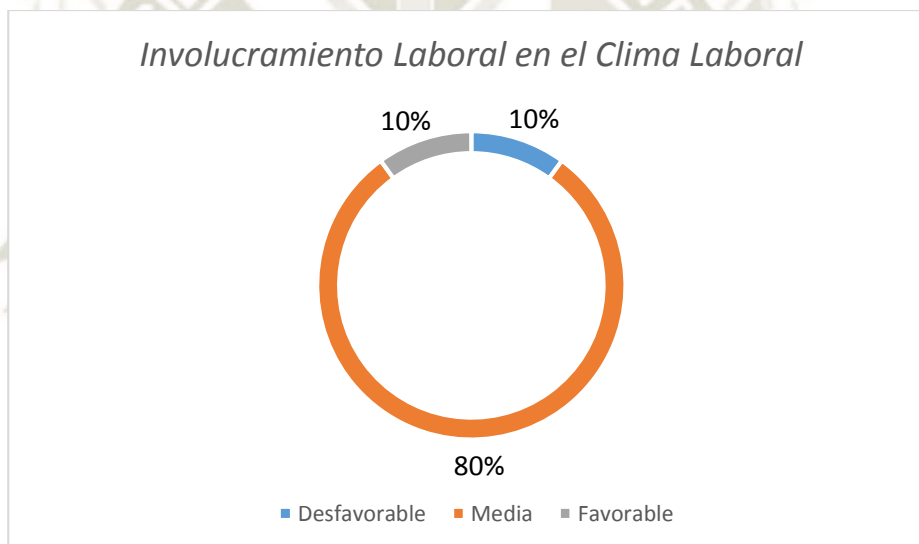
3.3.2. Involucramiento Laboral

Tabla 7: *Involucramiento Laboral en el Clima Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	2	10,0	10,0	10,5
	Media	16	80,0	80,0	94,7
	Favorable	2	10,0	10,0	100,0
Total		20	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: *Involucramiento Laboral en el Clima Laboral*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la calificación otorgada por los trabajadores, el 80% consideró que el factor de “Involucramiento Laboral” se encuentra en una situación media con respecto al Clima Laboral en la empresa; mientras que el 10% lo considera desfavorable, es decir más de la mitad de trabajadores no considera favorable ni desfavorable el involucramiento del personal es decir no están involucrados al 100% con la empresa ya sea con los logros y objetivos de la misma, lo que denota que el progreso sería muy lento debido a la poca participación.

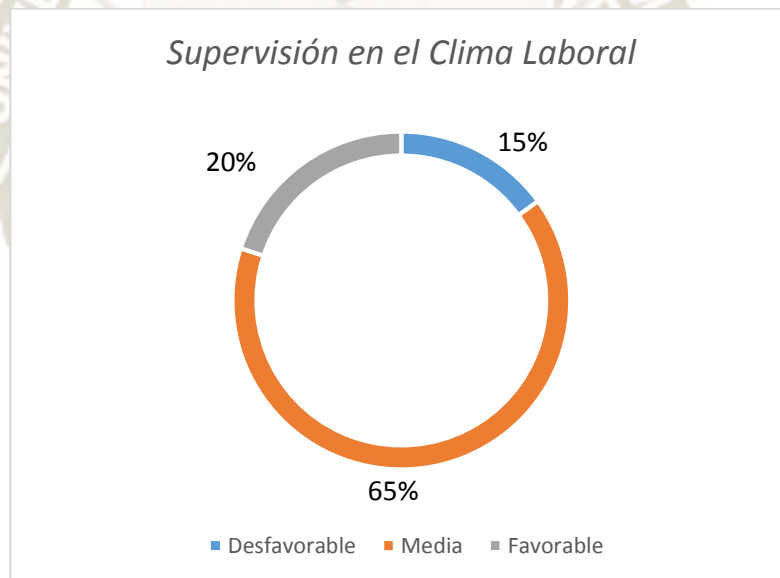
3.3.3. Supervisión

Tabla 8: *Supervisión en el Clima Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	3	15,0	15,0	15,0
	Media	13	65,0	65,0	80,0
	Favorable	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: *Supervisión en el Clima Laboral*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la calificación otorgada por los trabajadores, el 65% consideró que el factor de “Supervisión” se encuentra en una situación media con respecto al Clima Laboral en la empresa; mientras que el 20% considera que la Supervisión es favorable en la empresa.

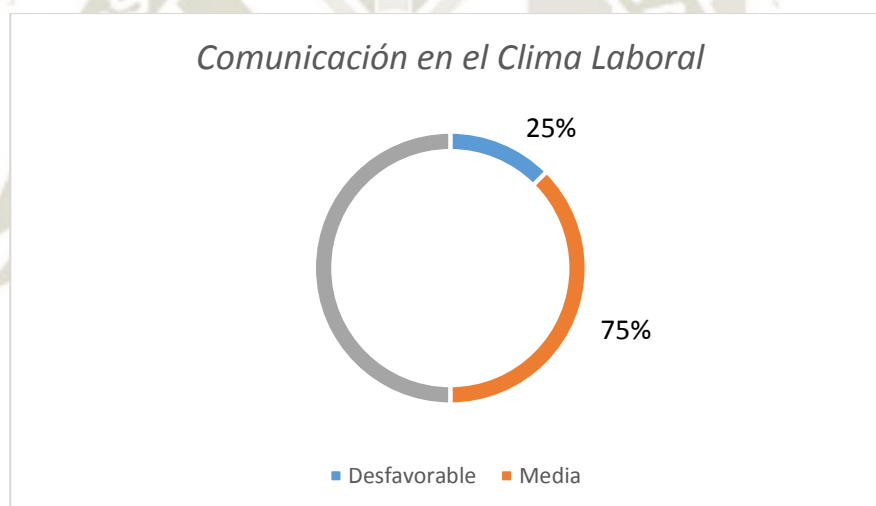
3.3.4. Comunicación

Tabla 9: *Comunicación en el Clima Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	5	25,0	25,0	25,0
	Media	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 5: *Comunicación en el Clima Laboral*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la calificación otorgada por los trabajadores, el 75% consideró que el factor de “Comunicación” se encuentra en una situación media, es decir, que no es favorable ni desfavorable con respecto al Clima Laboral en la empresa; mientras que el 25% considera que la Comunicación es favorable. Lo que resulta importante de resaltar debido que las empresas deben mantener como prioridad la comunicación entre todas las áreas.

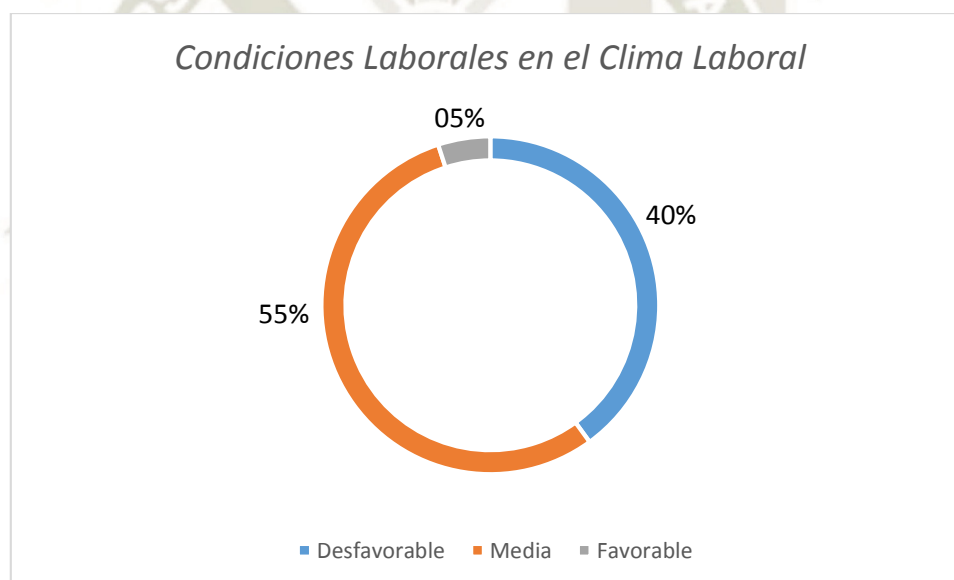
3.3.5. Condiciones Laborales

Tabla 10: *Condiciones Laborales en el Clima Laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	8	40,0	40,0	40,0
	Media	11	55,0	55,0	95,0
	Favorable	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Condiciones Laborales en el Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la calificación otorgada por los trabajadores, el 55% consideró que el factor de “Condiciones Laborales” se encuentra en una situación media, es decir, que no es favorable ni desfavorable con respecto al Clima Laboral en la empresa; mientras que el 05% considera que las Condiciones Laborales son favorables y el 40% lo considera desfavorable, ya que pueden percibir falencias en los aspectos ambientales, tecnológicos, salubres u organizacionales.

3.4. Comprobación de Hipótesis

Se planteó como hipótesis: Es probable que los estilos de liderazgo autoritario, democrático y liberal influyen en el clima laboral y sus factores como la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Para la prueba de hipótesis se utilizó la Correlación de Pearson, entre la Variable independiente Liderazgo y la Variable dependiente Clima Laboral, por tratarse de variables cuantitativas lineales.

		Liderazgo	Clima Laboral
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,733**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Clima Laboral	Correlación de Pearson	,733**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

Según los resultados obtenidos, se puede observar la influencia entre el liderazgo y clima laboral de los trabajadores de la línea operativa que laboran en la empresa “EPP” sede Arequipa– 2018. Mediante el análisis estadístico de Pearson los resultados arrojan un valor de significancia de 0.000 que es menor a 0.05, lo cual demuestra que existe correlación entre ambas variables, asimismo el nivel de correlación es de 0,75, lo que expresa la existencia de una correlación positiva alta. Donde a menor liderazgo será menor el clima laboral de los trabajadores.

Por lo tanto, se aprueba la hipótesis planteada.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

Se ha comprobado que sí existe relación entre el liderazgo y el clima laboral, con un coeficiente de correlación de 0.75 lo que expresa la existencia de una correlación positiva alta, esto indica que la función que está desempeñando el líder sobre su área de acción en la empresa tiene influencia en las personas.

SEGUNDA:

El estilo de liderazgo de la empresa prestadora percibido por sus trabajadores es de tipo “Democrático” con una calificación del 45 % de trabajadores, seguido después del tipo Autoritario.

TERCERA:

En el clima laboral en la empresa se ha determinado que el factor involucramiento laboral se encuentra en un lugar medio, es decir no se tiene un compromiso del 100% de los trabajadores respecto a su participación, es por ello que la autorrealización se encuentra en un 50%, por lo que denota que solo es una forma de generar riqueza sin la percepción de mejorar. El factor autorrealización se encuentra en una posición media con un 50% y desfavorable con un 35%, lo que puede ser un factor de preocupación debido que trabajadores consideran que en la empresa no tendrán oportunidades o quizás serán muy pocas para poder desarrollarse laboralmente.

CUARTA:

Los trabajadores pueden percibir falencias en el aspecto ambiental, tecnológico, salubre u organizacional, debido que el 55% consideró que el factor de “Condiciones Laborales” se encuentra en una situación media, mientras que el 40% lo considera desfavorable, es por ello que la Supervisión en todo aspecto es importante para los trabajadores.

RECOMENDACIONES

PRIMERA:

La relación del liderazgo y el clima laboral se da en la empresa, por ello se debe considerar la evaluación semestral a los inmediatos superiores para determinar el liderazgo que ejercen y a su vez generar un fortalecimiento de capacidades.

SEGUNDA:

Solicitar la capacitación continua, este es necesaria para llevar a las áreas involucradas a mejorar sus niveles de productividad, de tal manera los resultados se verían reflejados en la satisfacción en la atención de clientes.

TERCERA:

El tipo de liderazgo democrático es el que mejor clima laboral permite, por ello la gerencia general, debería de indicar a todos los jefes de áreas cual es el perfil de este tipo de líder y como se podría lograr el mismo.

CUARTO:

El clima laboral en las empresas de este tipo, debe permitir una evaluación semestral, para medir como es que se está mejorando, es decir, que los factores de los mismos sean más favorables que desfavorables. Así mismo crear un hábito de capacitación constante el cual aporte más conocimiento a los trabajadores y posterior y puedan considerar hacer línea de carrera, y se considere la meritocracia en las evaluaciones para el caso de ascensos.

QUINTA:

El clima laboral, debe de permitir que las personas que están más tiempo en las empresas, sean las mismas que propicien cambios para mejorarlo, la reinención, por decirlo de alguna forma, de los procesos, deben de motivar mejoras, con el fin de ir mejorando el clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, I. (2006). *El ambiente laboral. Tendencias y percepciones*. Zacatecas, México: Trabajo y Sociedad. Recuperado de [HYPERLINK "http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/Mexico.pdf"](http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/Mexico.pdf)
<http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/Mexico.pdf>
- Aguirre, G., Serrano, B., y Sotomayor, G. (2017). *El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala*. Universidad y Sociedad. Recuperado de [HYPERLINK "http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf"](http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf)
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Antonakis J., Cianciolo A., Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Araujo, S. (2014). *Relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa, 2014*.
- Baguer, Á. (2012). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Díaz de Santos.
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid, España: UNED.
- Callo, A. y Amézquita, J. (2016). *Análisis de la influencia del liderazgo en el clima laboral de una empresa pública prestadora de servicios básicos en el área de post – venta, Arequipa 2016*.
- Candela, R. (2008). *Organización*. Recuperado de [HYPERLINK "https://www.monografias.com/trabajos-pdf/organizacion/organizacion.pdf"](https://www.monografias.com/trabajos-pdf/organizacion/organizacion.pdf)
<https://www.monografias.com/trabajos-pdf/organizacion/organizacion.pdf>
- Castro Solano, A. & Nader, M. (2004). *Valoración de un programa de entrenamiento académico y militar de cadetes argentinos*. Estudio de los valores y del liderazgo, Revista iberoamericana de Evaluación y diagnóstico psicológico, 10 (17), 29-45
- Castro, F. y Ramón, S. (2017). *Influencia del clima laboral en el desempeño de funcionarios de negocios del segmento exclusivo de una empresa bancaria en lima – 2016*. Recuperado el [HYPERLINK "http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2883/1/2017_Castro_Influencia-del-clima-laboral.pdf"](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2883/1/2017_Castro_Influencia-del-clima-laboral.pdf)
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2883/1/2017_Castro_Influencia-del-clima-laboral.pdf
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Edición McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

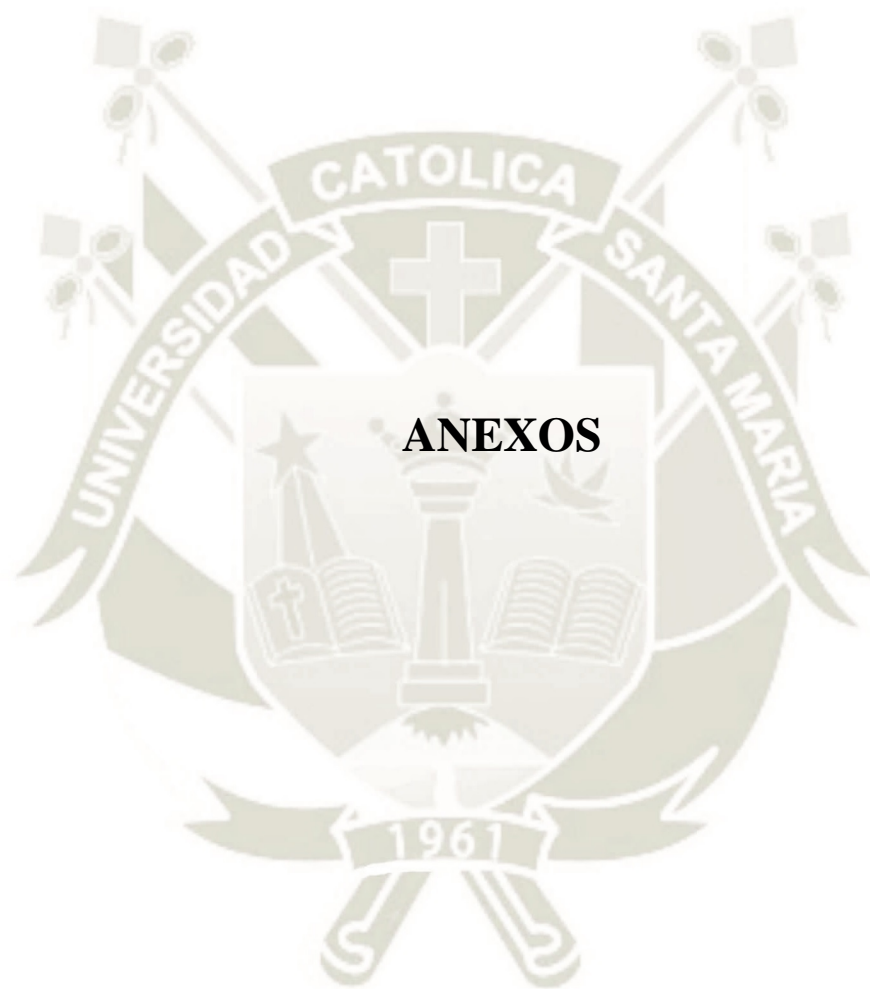
- Conger, J. (1998). *Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership*. *Leadership Quarterly*, 9, 107-121
- Creswell, J. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Jujuy. Recuperado de HYPERLINK "<http://www.redalyc.org/pdf/185/18502223.pdf>" <http://www.redalyc.org/pdf/185/18502223.pdf>
- División de Organizaciones Sociales (2001). *Liderazgo Efectivo en Organizaciones Sociales*. Chile: Programa de Capacitación y Metodología. Recuperado de HYPERLINK "<http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>" <http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>
- Donnelly, I., Gibson, J. & Ivancevich, I. (1998). *La Nueva Dirección de Empresas: De la Teoría a la Práctica*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Eden, D., Leviatan, U. (1975). *Implicit theories as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales*. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741
- Ferraro, E. (1995). *Administración De Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área*. Buenos Aires: Primo Editora.
- French, W&Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Gan, F. (2007). *Manual de recursos humanos*. UOC.
- Gan, F. (2013). *Inteligencia emocional*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, A. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en la gobernación departamental de Jutiapa*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Sede de Jutiapa, Jutiapa, Guatemala.
- García, I. (1995). *La formación del Clima Psicológico y su relación con los estilos de Liderazgo*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, España.
- García, M., Escalante, M. y Quiroga, Y. (s.f.). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. Recuperado el HYPERLINK "<http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>" <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>
- Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Recuperado de HYPERLINK "<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>" <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>
- Gómez, C. (s.f.). *Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Colombia: Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Recuperado de HYPERLINK "<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5bPD%5d%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>"

- [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/\[PD\]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/[PD]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf)
- Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Pensamiento y Gestión, 24, 157-194.
- Gutiérrez, J. (s.f.) *Proceso Administrativo*. Recuperado de HYPERLINK
"<http://docencia.udea.edu.co/edufisica/admondeportiva/modulos/unidad2.pdf>"
<http://docencia.udea.edu.co/edufisica/admondeportiva/modulos/unidad2.pdf>
- Hernández, E., Santo, N., y González, N. (s.f). *El Liderazgo*. Psicología de los Grupos y Organizaciones, 3, 1-28.
- Hughes, R., Ginnet, R., y Curphy, G. (Ed). (2007). *Liderazgo cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill.
- HYPERLINK "<http://www.redalyc.org/pdf/909/90922732013.pdf>"
<http://www.redalyc.org/pdf/909/90922732013.pdf>
- Kreitner y Kinicki (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Llaneza, F. (2009). *Ergonomía y Psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. Lex Nova.
- Lord, R, Maher K. (1991). *Leadership and information processing*. London:: Routledge.
- Lupano, M. y Castro, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Argentina: Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. Recuperado de HYPERLINK "<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645396.pdf>"
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645396.pdf>
- Marín, G. (1986). *Metodología de la Investigación Psicológica*. Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina,. 32, 183-192.
- Maristas. (2005). *La Organización empresarial* HYPERLINK
"<http://ecoeoe.com/archivos/eoe/temas/Tema%202005%20Organizacion.pdf>"
<http://ecoeoe.com/archivos/eoe/temas/tema%2005%20organizacion.pdf>
- Mejía, M. (2010). *Manual para realizar Diagnostico del Clima Laboral*. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Guatemala
- Mendoza, W. (2008). *La organización como fase del proceso administrativo*. Universidad Nacional Experimental del Yaracuy: Espacio Académico Ciencias del Deporte. Recuperado de HYPERLINK "<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:K51-7uunteQJ:https://tallerdeinvestigacionyensayo.files.wordpress.com/2008/05/la-organizacion-como-fase-del-proceso-administrativo.doc+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>" <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:K51-7uunteQJ:https://tallerdeinvestigacionyensayo.files.wordpress.com/2008/05/la->

organizacion-como-fase-del-proceso-administrativo.doc+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe

- Mercado, S. (2015). *Las condiciones laborales y el medio ambiente de trabajo como factores de satisfacción en el trabajador*. Recuperado de [HYPERLINK "http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/57936/TESIS%20SANDRA%20%20J%20MERCADO%20ROSANO.pdf?sequence=1"](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/57936/TESIS%20SANDRA%20%20J%20MERCADO%20ROSANO.pdf?sequence=1)
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/57936/TESIS%20SANDRA%20%20J%20MERCADO%20ROSANO.pdf?sequence=1>
- Minsal, D. y Pérez, Y. (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización*. Recuperado de [HYPERLINK "http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf"](http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf)
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>
- Morón. G. (2014). *La Organización como clave del éxito empresarial*. Zaragoza: Grado de Dirección y Administración de Empresas - Universidad Internacional de La Rioja. Recuperado de [HYPERLINK "https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf?sequence=1"](https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf?sequence=1)
https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf?sequence=1
- Nicolaci, M. (2008). *Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo*. Universidad Nacional de Lomas de Zamora: Hologramática. Recuperado de [HYPERLINK "http://cienciared.com.ar/ra/usr/3/591/hologramatica08_v2pp3_48.pdf"](http://cienciared.com.ar/ra/usr/3/591/hologramatica08_v2pp3_48.pdf)
http://cienciared.com.ar/ra/usr/3/591/hologramatica08_v2pp3_48.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Ginebra, Suiza. Recuperado de [HYPERLINK "http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf"](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)
http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Pautt, G. (2011). *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*. Bogotá, Colombia: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Recuperado de:
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*.
- Pereira, C. (2014). *"Clima laboral y servicio al cliente"*. Recuperado el [HYPERLINK "http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Pereira-Catherine.pdf"](http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Pereira-Catherine.pdf)
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Pereira-Catherine.pdf>

- Phillips, J. S., Lord, R. G. (1986). *Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement*. *Journal of Management*, 12, 31-41.
- Porras, J. (2016). *La organización: enfoques, tipologías y enriqueciendo la nueva perspectiva*. Recuperado de [HYPERLINK](http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/3sin/B35.pdf)
"http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/3sin/B35.pdf"
<http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/3sin/B35.pdf>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Rodler, C., Kirchler, E. & Holtzl, E (2002). *Gender stereotypes of leaders: An análisis of the contents of obituaries from 1974 to 1998*. *Sex Roles*, 45 (11-12), 827-843
- Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación del Desarrollo Social*. Recuperado el [HYPERLINK](http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf)
"http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf"
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>
- Rozas, B. (2017). *Influencia del clima laboral en la satisfacción del personal que labora en la zona 55 de MIFARMA S.A.C. Arequipa, 2017*.
- Sierra, M. (2015). *El Clima Laboral en los/as colaboradores/as del Área Administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V.* Recuperado el [HYPERLINK](http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf)
"http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf"
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>
- Siliceo, A., Casares, D. & Gonzalez, I. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: Editorial McGraw Hill.
- Thompson, I. (2007). *Tipos de Organizaciones*. Recuperado de [HYPERLINK](https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html)
"https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html"
<https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>
- Thornton, G. & Byham, W. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Tomás, M., Taboada, M.y Toledo, M. (2004). *Las condiciones y medio ambiente de trabajo en empresas estatales y sus efectos sobre la salud de la población*. Jujuy, Argentina:
- Ucero, J. (s.f.). *Desarrollo Organizacional*. EOIamérica Master Executive en Dirección Estratégica de RRHH: Clima Laboral. Recuperado el [HYPERLINK](https://www.eoi.es/es/file/18147/download?token=vuyI6Yxp)
"https://www.eoi.es/es/file/18147/download?token=vuyI6Yxp"
<https://www.eoi.es/es/file/18147/download?token=vuyI6Yxp>
- Velásquez, A. (2007). *La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann*. Bogotá, Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Recuperado



**ANEXO 1: Test de Liderazgo
MODELO DEL INSTRUMENTO**

TEST DE LIDERAZGO

(*) DATOS GENERALES

Datos Biológicos

- a. Sexo: F M
- b. ¿Qué edad tiene (en años cumplidos)? :
- c. Escriba el nro. de hijos que Ud. tiene :

Datos Socioeconómicos

d. ¿Cuál es su procedencia?

- Moquegua Arequipa
- Tacna Otro Indique

e. ¿Cuál es su estado civil?

- Soltero(a) Casado(a) Conviviente
- Divorciado(a) Separado(a) Viudo(a)

Datos Culturales

f. ¿Qué grado de Instrucción tiene?

- Sin Instrucción Técnica incompleta
- Primaria incompleta Técnica completa
- Primaria completa Universitaria incompleta
- Secundaria incompleta Universitaria completa
- Secundaria completa

Datos Laborales

g. ¿Cuál es su puesto de trabajo actual?

.....

h. ¿Tiempo de experiencia tiene Ud. en el puesto de trabajo actual?

- Menos de un año
- De uno a tres años
- Más de tres años

ANEXO 2: Test de Liderazgo de Kurt Lewin

TEST DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN

Lea los siguientes enunciados. Marque “A” si está de acuerdo, y “D” si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina	A	D
2. Los empleados obedecen mejor los de mandos amistosos que a los que no lo son	A	D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	A	D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda	A	D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	A	D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	A	D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	A	D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	A	D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	A	D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	A	D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	A	D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	A	D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	A	D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación	A	D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	A	D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A	D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres	A	D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	D

19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado	A	D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal	A	D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado	A	D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	A	D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	A	D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal, se atiene al buen juicio de sus subordinados.	A	D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	A	D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	A	D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	A	D
28. Cuando se tienen que fijar objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	A	D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	A	D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	A	D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	A	D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	A	D
33. Un buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	A	D

ANEXO 3: Escala de Clima Laboral

ESCALA DE CLIMA LABORAL CL - SPC

Estimado trabajador, a continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral.

Lea cuidadosamente cada proposición **y marque con un aspa (X)** solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Esta escala es totalmente anónima, por favor conteste todas las preguntas con total sinceridad. No hay respuestas buenas ni malas, ya que son sólo opiniones.

Ninguno o nunca: 1 Poco: 2 Regular o Algo: 3 Mucho: 4 Total o Siempre: 5

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
1. Existen oportunidades de progresar en la institución					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre si					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
10. Los objetivos del trabajo son retadores					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16. Se valora los altos niveles de desempeño					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					

20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.						
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.						
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.						
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.						
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.						
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.						
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.						
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.						
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.						
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.						
30. Existe buena administración de los recursos.						
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.						
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.						
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.						
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.						
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.						
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.						
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.						
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.						
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.						
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.						
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.						
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.						
43. El trabajo se realiza en función a métodos de las diversas áreas.						
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.						
45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.						
46. Se reconocen los logros en el trabajo.						
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.						
48. Existe un trato justo en la institución.						
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.						
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.						

ANEXO 4: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicador	Instrumento	Método		
	Objetivo general		Independiente				Tipo de Investigación	
¿Cómo influye el liderazgo gerencial a mejorar los resultados de clima laboral en una empresa dedicada a la prestación de servicios de comercialización de artículos de seguridad industrial en Arequipa durante el año 2018?	Determinar la influencia del liderazgo gerencial en el clima laboral en una empresa dedicada a la prestación de servicios de comercialización de artículos de seguridad industrial en Arequipa, durante el año 2018.	Es probable que: Los estilos de liderazgo autoritario, democrático y liberal influyen en el clima laboral y sus factores como la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.	Liderazgo Gerencial	Estilo de liderazgo autoritario	Cuestionario y Test de Liderazgo	Tipo : De campo		
	Objetivos Específicos			Estilo de liderazgo democrático				
				Estilo de liderazgo liberal				
				Dependiente				Nivel de Investigación
			a. Identificar el estilo de liderazgo percibido por los trabajadores, según el estilo de liderazgo autoritario, democrático y liberal.		Clima Laboral	Autorrealización	Cuestionario y Escala Clima Laboral CL - SPC	Nivel : Descriptivo, transversal
				Involucramiento Laboral		Diseño de Investigación		
	b. Describir el clima laboral percibido por los trabajadores, según autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.		Supervisión	Diseño : Correlacional				
	c. Establecer la influencia entre el liderazgo gerencial y el clima laboral en trabajadores de una empresa dedicada a la prestación de servicios de comercialización de artículos de seguridad industrial en Arequipa, durante el año 2018.		Comunicación					
				Condiciones Laborales				

Fuente: Elaboración propia.