

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS



**RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TOPOGRAFÍA EN AREQUIPA, 2014**

Tesis presentada por la Bachiller:

**SUSAN ANALÍ ARAUJO CHÁVEZ**

para optar el Grado Académico de Maestro  
en Gerencia Social y Recursos Humanos

Asesora: Dra. Rossana Pajuelo Ponce

AREQUIPA-PERÚ

2017

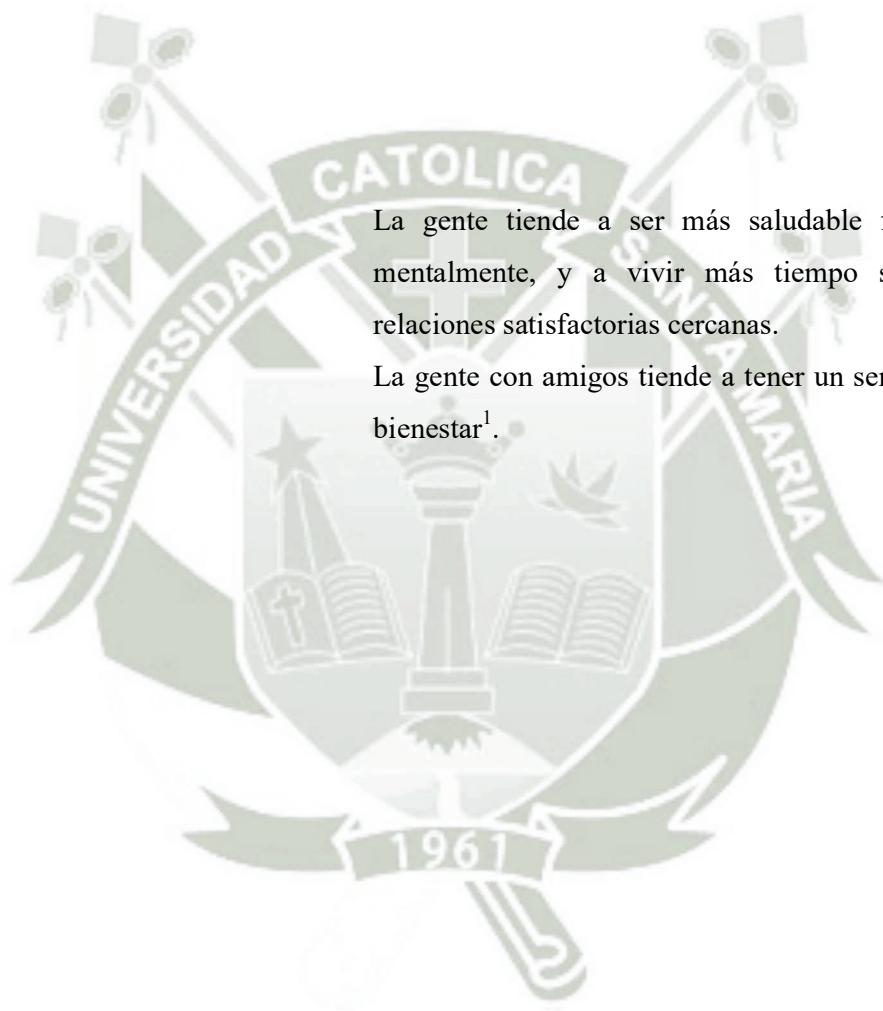
## DEDICATORIA

**A Dios todopoderoso y a la Virgen María;** por darme la salud para lograr mis objetivos, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de mi estudio.

**A mis padres;** por su apoyo incondicional, por su amor, por sus consejos, por haberme formado como una mujer de bien y porque siempre serán mis ejemplos a seguir.

**A mis hermanos Gladis, Richard, Wilson y Roxana;** que con su amor me han enseñado a salir adelante, gracias por preocuparse por su hermana menor y gracias por ser parte importante en mi existencia.

Agradecida eternamente.



La gente tiende a ser más saludable física y mentalmente, y a vivir más tiempo si tiene relaciones satisfactorias cercanas.

La gente con amigos tiende a tener un sentido de bienestar<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> AAMODT, M.. *Psicología Industrial / Organizacional. Un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning Inc. 2010.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	VIII
CAPÍTULO ÚNICO.....	10
DISCUSIÓN.....	22
CONCLUSIONES.....	23
RECOMENDACIONES.....	24
PROGRAMA DE MEJORAMIENTO.....	25
ANEXOS.....	29
ANEXO 1: PROYECTO DE TESIS.....	30
ANEXO 2: TEST DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN.....	76
ANEXO 3: CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO).....	78
ANEXO 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	80
ANEXO 5: BASE DE DATOS.....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: POBLACIÓN FOCAL POR SEXO Y CARGO.....	11
TABLA 2: ESTILOS DE LIDERAZGO.....	12
TABLA 3: CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
TABLA 4: CUADRO RESUMEN DE CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE ESTILOS DE LIDERAZGO Y DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
TABLA 5: TABLA DE CONTINGENCIA ESTILO DEMOCRÁTICO – CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
TABLA 6: PRUEBA DE HIPÓTESIS DE RELACIÓN ESTILO DEMOCRÁTICO – CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
TABLA 7: PRUEBA DE NIVEL DE RELACIÓN ESTILO DEMOCRÁTICO – CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
TABLA 8: TABLA DE CONTINGENCIA ESTILO AUTORITARIO – CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
TABLA 9: PRUEBA DE HIPÓTESIS DE RELACIÓN ESTILO AUTORITARIO – CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
TABLA 10: PRUEBA DE NIVEL DE RELACIÓN ESTILO AUTORITARIO – CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
TABLA 11: TABLA DE CONTINGENCIA ESTILO LAZZER FAIRE – CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
TABLA 12: PRUEBA DE HIPÓTESIS DE RELACIÓN ESTILO LAZZER FAIRE – CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
TABLA 13: PRUEBA DE NIVEL DE RELACIÓN ESTILO LAZZER FAIRE – CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
TABLA 14: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	32
TABLA 15: ALFA DE CRONBACH HALLADO CON EL TEST DE LIDERAZGO.....	66
TABLA 16: ALFA DE CRONBACH HALLADO CON LA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO).....	68

## RESUMEN

Esta investigación titula “Relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en un empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014”, 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. La presente investigación nace de la propia sensibilidad de la autora ante los problemas que se suscitan en la gerencia y el tratamiento de los recursos humanos en el ámbito organizacional, es un estudio descriptivo-correlacional que sigue el método hipotético-deductivo, aplicado en una población censal de 50 unidades de investigación. Para la recogida de la 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 llegó a las siguientes conclusiones: 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.

Palabras clave: estilos de liderazgo, clima organizacional, servicios de topografía.

## ABSTRACT

This research entitled "The relationship between leadership styles and organizational climate in a topography services company in Arequipa 2014", the aim is to determine the relationship between leadership styles and organizational climate. Upon review of existing related literature, it speculated that the leadership styles have significant relationship with the institutional environment of the company under study. This research stems from the sensitivity of the author to the problems that arise in the management and treatment of human resources at the organizational level, it is a descriptive-correlational study following the hypothetical-deductive method, applied in a population census of 50 research units. To collect field data we proceeded through technical survey, using the Test leadership of Kurt Lewin and organizational climate scale (OCS) instruments. It came to the following conclusions: in the company study the predominant style of leadership is democratic, organizational climate is high, there is no significant correlation neither between democratic leadership style and organizational climate, nor between Lasser-faire leadership style and organizational climate, but there is low significant inverse correlation between authoritarian style and organizational climate. Therefore the more authoritarian leadership the less quality of organizational climate, and vice versa; consistent with the above, it was also to found three of the authoritarian style inverse correlations with the dimensions of organizational climate.

Keywords: leadership styles, organizational climate, topography services.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, está motivada por el deseo de contribuir al progreso personal y organizacional en la empresa de servicios de topografía. Una variable muy decisiva en este campo de estudios es el clima organizacional, ya que este contribuirá al crecimiento progresivo, y su descuido puede perjudicar la convivencia y la productividad de la empresa. Al respecto, es importante indicar que en la empresa del presente estudio, se ha percibido un notable descenso en las relaciones humanas, el nivel axiológico y en la sintonía con los objetivos organizacionales, a todas luces, esta situación está comprendida en la variable denominada clima organizacional. Ante esta situación, como profesionales de la ciencia administrativa, nos corresponde involucrarnos en la comprensión de la situación y en el planteamiento de estrategias de superación.

Los conocimientos previos hacen ver que la variable estilos de liderazgo influye fuertemente en el clima organizacional, por lo que se prevé que en esta población exista vínculos o variación conjunta entre ambas variables, y que este, sea el camino de superación de la situación problemática. Por estas razones, el objetivo de la presente investigación es determinar la relación que existe entre estilos de liderazgo y clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014.

La situación mencionada exige una investigación descriptiva-correlacional del estado de las variables en las unidades de estudio con una metodología hipotético-deductiva y ex post facto, es decir, el estudio sobre una realidad transida por una situación problemática que requiere ser comprendida y superada mediante un estudio transversal.

Para el alcance de los objetivos planteados se ha procedido de la siguiente manera:

Capítulo I: El planteamiento teórico. Contiene la presentación del problema y la urgencia de su abordaje, el recurso a la información previa sobre las variables Estilos de liderazgo y Clima organizacional, a cuya luz se pudo elaborar los objetivos e hipótesis.

Capítulo II: El planteamiento operacional. Aquí se explica la viabilización técnica de la investigación y el reconocimiento empírico de las unidades de estudio. Además, se precisa que los estadísticos para el procesamiento de la información son las frecuencias absolutas y relativas, la prueba de hipótesis de correlación con el chi-cuadrado y la correlación de Spearman dada la no-parametricidad de las unidades de investigación.

En el desarrollo del estudio se ha encontrado varias dificultades, como por ejemplo la determinación de instrumentos adecuados para la medición de las variables, procesamiento estadístico de la información y otros, pero lo insalvable ha sido la limitada población de estudio.

Deseo concluir con una sincera gratitud a los directivos del programa de posgrado de la Universidad Católica de Santa María, a los docentes y personal administrativo ya que contribuyeron a mi cualificación profesional y a mi realización personal.



**CAPÍTULO ÚNICO:****PRESENTACIÓN DE RESULTADOS “RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE  
LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE TOPOGRAFÍA EN AREQUIPA, 2014”**

Para realizar la presente investigación se solicitó permiso para llevar a cabo el estudio de campo a la empresa la cual no se enunciará la razón social debido a que se reserva el derecho de confidencialidad, el trabajo de investigación fue aceptado por la gerencia debido a que los resultados del mismo contribuirán a conocer el estilo de liderazgo que subyace a todo el personal, el clima laboral y la relación de ambas variables. Esta información fue útil para la adopción de nuevas estrategias en vistas de la satisfacción laboral. Aceptada la propuesta se determinó fechas y momentos de aplicación de las encuestas, para lo cual se utilizó dos instrumentos el Test de Liderazgo de Kurt Lewis para determinar los Estilos de Liderazgo y la Escala de Clima Organizacional EDCO para determinar el clima organizacional. La población focal es de 50 unidades de investigación.

Para el análisis de información se realizó mediante el programa spss 20 en español, se ingresó al programa toda la información recogida, se hizo el tratamiento adecuado de los datos.

La fiabilidad del instrumento se halló mediante el alfa de Cronbach, teniendo presente que el mínimo de confiabilidad aceptable para los estudios de ciencias sociales es de 0,700 o 70% de confiabilidad.

## 1. Descripción de la población.

**Tabla 1**  
**Población focal por sexo y cargo.**

Cargo de la población		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Directivo	Fi	4	0	4
	%	8,0%	0,0%	8,0%
Operario	Fi	43	3	46
	%	86,0%	6,0%	92,0%
Total	Fi	47	3	50
	%	94,0%	6,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la información de campo del presente estudio.

La población focal (tabla 1) está compuesta por el 94% masculino y el 6% femenino ¿por qué este desequilibrio? Es debida a la naturaleza del trabajo. La empresa brinda servicio de topografía no sólo en la ciudad, sino también en vías, municipios y minas alejadas de la ciudad de Arequipa hasta donde es difícil que una mujer pueda llegar y realizar trabajos. La población focal se compone del 92% de operarios y un grupo pequeño de directivos, porque esa es la proporción de personal existente en la empresa.

**2. Primer objetivo específico.**

**Tabla 2**  
**Estilos de liderazgo.**

Niveles de estilos de liderazgo	Estilo democrático		Estilo autoritario		Estilo Lazzar-faire	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Nivel alto	48	96,0	14	28,0	24	48,0
Nivel medio	2	4,0	36	72,0	26	52,0
Nivel bajo	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	50	100,0	50	100,0	50	100,0
Media	20,460		16,120		17,100	
Desv. estándar	1,232		2,265		1,594	

Fuente: elaboración propia a partir de la información de campo del presente estudio.

Para atender a la exigencia del primer objetivo se ha generado la tabla 2. La información se ha obtenido a desviaciones estándar que fluctúan entre 1,232 y 2,265, son valores muy inferiores al 30% de las medias halladas aquí, por tanto, se concluye que existe una buena concentración de datos, y que por tanto, los resultados que con ellos se obtengan son fiables.

En el 96% de la muestra se encontró estilo de liderazgo democrático de *nivel alto*, es un resultado bien definido; En el 72% se encontró estilo de liderazgo autoritario de *nivel medio* con tendencia a pronunciarse aún más; en el 52% se encontró liderazgo de estilo lazzar faire o permisivo de *nivel medio* con tendencias muy definidas hacia el nivel más alto. La información arrojada por las frecuencias absolutas y relativas se confirma con el valor de la media: el estilo democrático tiene una media de 20,460, es un valor bien ubicado en el nivel alto; el estilo autoritario tiene una media de 16,120, es un valor ubicado en la parte superior del nivel medio; y el estilo lazzar-faire con una media de 17,100, ubicado en el extremo superior del nivel medio.

Si se suma los porcentajes hallados en cada estilo, estos suman más del 100%, lo cual quiere decir que hay una superposición de estilos, es decir, las unidades de estudio, al tiempo que demuestran por decir el estilo 1 también demuestran el estilo 2 ó 3. En el marco teórico se decía que en la práctica no existe un liderazgo puro, ya que las diversas circunstancias humanas y contextuales reclaman una distinta actitud de cada persona, del directivo y del súbdito. Lo dicho, no quita la importancia a la jerarquía intrínseca del

liderazgo: el estilo más adaptado a nuestros tiempos, a las sensibilidades humanas y la configuración organizacional es el democrático, ya que no sólo permite mayor productividad, sino también calidad y nivel axiológico más alto en el proceso productivo.

Es loable el predominio del estilo democrático, pero por otra parte, preocupa el alto porcentaje del estilo liberal que puede derivar en permisivismo, en una labor sin horizontes y sin ente rector y unificador de esfuerzos. Si el líder liberal deja amplia libertad a la responsabilidad personal, el autoritario es quien centraliza las decisiones y mantiene al personal en la infancia profesional.

¿Qué implicancias tiene este resultado para la gerencia social? Ante todo que los estilos de liderazgo, varían de una organización a otra, en gran parte dependen de la formación recibida tanto por los directivos como por los clientes internos, aunque también los directivos pueden inculcar no sólo un cierto concepto de liderazgo, sino también una práctica de liderazgo en sus dependientes. Actualmente, el liderazgo democrático es el que mejor resulta en las empresas, pero siempre con matices especiales dependiendo de las personas y las circunstancias que les toca afrontar.

### 3. Segundo objetivo específico.

**Tabla 3**  
**Clima organizacional**

Niveles de clima organizacional	Fi	%
Nivel alto	34	68,0
Nivel promedio	16	32,0
Nivel bajo	0	0,0
Total	50	100,0
Media	156,120	
Desv. Estándar	16,153	

Fuente: elaboración propia a partir de la información de campo del presente estudio.

Para satisfacer la solicitud del segundo objetivo se ha generado la tabla 3. La información obtenida está a una desviación estándar de 16,153, un valor que confrontado con la media indica una gran concentración de datos, esto confiere fiabilidad a los datos que a partir de esta variable se generen.

El 68% de las unidades de investigación dejan entrever que en la organización existe un clima organizacional de *nivel alto*. En segundo lugar, el 32% manifiestan un clima organizacional de nivel promedio. Para definir esta situación, se tiene el valor de la media que es de 156,120 que según los criterios de interpretación del instrumento el valor indicado se encuentra en el sector correspondiente al nivel alto.

De los datos estadísticos se concluye que el clima organizacional en la empresa de servicios topográficos es el ideal, esto quiere decir que existe buen trato interpersonal, el estilo de dirección permite alcanzar los objetivos internos y externos, tanto el personal directivo como los colaboradores internos se sienten comprometidos con la empresa, la retribución en general responde a las expectativas del personal, existe suficientes recursos, la empresa no sufre crisis ni peligros de cierre, se nota claridad y coherencia que imbuye en general a directivos y colaboradores internos.

Hasta aquí se ha encontrado clima organizacional de nivel alto y estilo de liderazgo democrático en peligrosa cercanía de otros estilos. Aún no existe información suficiente para aprobar o rechazar la hipótesis de correlación. Los siguientes pasos contribuirán a resolver esta situación.

#### 4. Tercer objetivo específico.

**Tabla 4**

**Cuadro resumen de correlación entre las dimensiones de estilos de liderazgo y de clima organizacional.**

		Estilo autoritario	Estilo democrático	Estilo lazzero faire
Dim. relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	<b>-,341*</b>	-,121	-,252
	Sig. (bilateral)	,015	,403	,078
	N	50	50	50
Dim. estilo de dirección	Correlación de Pearson	-,191	,240	,088
	Sig. (bilateral)	,183	,093	,545
	N	50	50	50
Dim. sentido de pertenencia	Correlación de Pearson	-,234	,268	,053
	Sig. (bilateral)	,101	,059	,717
	N	50	50	50
Dim. Retribución	Correlación de Pearson	<b>-,336*</b>	,079	,144
	Sig. (bilateral)	,017	,587	,318
	N	50	50	50
Dim.	Correlación de Pearson	<b>-,286*</b>	,231	,121

disponibilidad de recursos	Sig. (bilateral)	,044	,106	,402
	N	50	50	50
Dim. Estabilidad	Correlación de Pearson	-,032	-,013	-,003
	Sig. (bilateral)	,824	,926	,985
	N	50	50	50
Dim. claridad y coherencia en la dirección	Correlación de Pearson	,024	,081	,107
	Sig. (bilateral)	,867	,577	,459
	N	50	50	50
Dim. valores colectivos	Correlación de Pearson	-,236	-,042	,278
	Sig. (bilateral)	,098	,774	,051
	N	50	50	50

Fuente: elaboración propia a partir de la información de campo del presente estudio.

Al correlacionar los estilos de liderazgo con las dimensiones del clima organizacional, se encontró algunas correlaciones significativas (tabla 4).

Previa aprobación de la hipótesis de correlación (significación 0,015), se encontró que existe correlación inversa baja al 95% de confiabilidad (-0,341\*) entre estilo autoritario y relaciones interpersonales. Esto quiere decir que cuanto más pronunciado sea el estilo autoritario de liderazgo, se perderá más en la calidad de las relaciones interpersonales, por otra parte, la ausencia de autoritarismo favorecerá las relaciones interpersonales.

Previa aprobación de la hipótesis de correlación (significación 0,017), se encontró que existe correlación inversa baja al 95% de confiabilidad (-0,336\*) entre estilo autoritario y retribución. Esto quiere decir que cuanto más pronunciado sea el estilo autoritario de liderazgo, la retribución será menor; por otra parte, la ausencia de autoritarismo favorecerá una mejor retribución.

Previa aprobación de la hipótesis de correlación (significación 0,044), se encontró que existe correlación inversa baja al 95% de confiabilidad (-0,286\*) entre estilo autoritario y disponibilidad de recursos. Esto quiere decir que a mayor estilo autoritario se da menor disponibilidad de recursos, y a menor estilo autoritario hay mayor disponibilidad de recursos.

Estas correlaciones y no-correlaciones guardan coherencia con lo hallado en los anteriores análisis. Las dimensiones de clima organizacional que correlacionan con el estilo autoritario son las que están más vinculadas con el estilo autoritario, esto también marca la importancia y la dirección para el mejoramiento organizacional.

## 5. Objetivo general.

**Tabla 5**

**Tabla de contingencia estilo democrático – clima organizacional.**

		Estilo democrático		Total	
		Nivel medio	Nivel alto		
Clima organizacional	Nivel alto	fi	1	33	34
		%	2,0%	66,0%	68,0%
	Nivel promedio	fi	1	15	16
		%	2,0%	30,0%	32,0%
Total		fi	2	48	50
		%	4,0%	96,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la información de campo del presente estudio.

Se realizó las pruebas de hipótesis de relación y de nivel de correlación de los tres estilos de liderazgo con clima organizacional. Se comienza relacionando el estilo democrático con el clima organizacional. En la tabla 5 se presenta el cruce de información de 3x3 que permite visualizar que el mayor porcentaje de la población focal se encuentra en el nivel alto.

**Tabla 6**

**Prueba de hipótesis de relación estilo democrático – clima organizacional.**

	Valor	Gf	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	0,310 <sup>a</sup>	1	0,578		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	0,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	0,290	1	0,590		
Estadístico exacto de Fisher				0,542	0,542
Asociación lineal por lineal	0,304	1	0,581		
N de casos válidos	50				

a. 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,64.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de campo del presente estudio.

Con la información de ambas variables se ha realizado la tabla de contingencia (tabla 5) y en la tabla 6 se puede apreciar que el 50% de casillas tiene una frecuencia inferior a 5, esto quiere decir que la información es no-paramétrica, por lo cual la prueba de hipótesis se realiza en referencia al p-valor dado por la Asociación lineal por lineal.

P-valor (0,581) > valor de decisión (0,05).

Por tanto, se aprueba la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna de relación: no existe relación entre estilo democrático y clima organizacional.

**Tabla 7**

**Prueba de nivel de relación estilo democrático – clima organizacional.**

			Clima organizacional	Estilo democrático
Rho de	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,079
		Sig. (bilateral)	.	,587
		N	50	50
Spearman	Estilo democrático	Coefficiente de correlación	,079	1,000
		Sig. (bilateral)	,587	.
		N	50	50

Fuente: elaboración propia a partir de la información de campo del presente estudio.

Aunque se sabía que no existe relación entre las variables (tabla 6), de todas maneras se aplicó la prueba de correlación Rho de Spearman, estos resultados están la tabla 7. La significación obtenida es 0,587, un valor superior al criterio de decisión por lo que se aprueba una vez más la hipótesis nula. La correlación entre las variables estilo democrático y clima organizacional es de 0,079 que confrontado con el criterio de interpretación se diría que la correlación es muy baja o no-significativa.

Se concluye que no covarían las variables relacionadas: será conveniente hallar otras relaciones para desde allí mejorar la situación problemática. Por tanto, en la lógica del comportamiento organizacional, la presencia del estilo democrático no significa precisamente la presencia de clima organizacional en sentido directo o inverso, en otras palabras, es posible que los colaboradores actúen con un estilo democrático sin que esto covaríe con el clima organizacional.

**Tabla 8**

**Tabla de contingencia estilo autoritario – clima organizacional.**

		Estilo autoritario		Total	
		Nivel medio	Nivel alto		
Clima organizacional	Nivel alto	Fi %	28 56,0%	6 12,0%	34 68,0%
	Nivel promedio	Fi %	8 16,0%	8 16,0%	16 32,0%
Total		Fi %	36 72,0%	14 28,0%	50 100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la información de campo del presente estudio.

En la tabla 8 se puede apreciar el número y porcentaje de incidencias de la población en estudio. El común denominante es la ubicación del mayor porcentaje en los niveles medio-alto.

**Tabla 9**

**Prueba de hipótesis de relación estilo autoritario – clima organizacional.**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,649 <sup>a</sup>	1	0,017		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	4,158	1	0,041		
Razón de verosimilitudes	5,427	1	0,020		
Estadístico exacto de Fisher				0,040	0,022
Asociación lineal por lineal	5,536	1	0,019		
N de casos válidos	50				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,48.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de campo del presente estudio.

En la tabla 8 se realiza el cruce de información de ambas variables mediante una tabla de 3x3, en base a esta información se generó la prueba de hipótesis chi-cuadrado (tabla 9).

En el presente caso, el P-valor hallado mediante el chi-cuadrado de Pearson es de 0,017. Pero dada la no-parametricidad de la información se podría también juzgar en base al p-valor de la asociación lineal por lineal (0,019). Ambos valores son casi iguales, el criterio de decisión es 0,05.

P-valor (0,017) < criterio de decisión (0,05).

Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis de correlación de las variables, es decir, el estilo autoritario influye en el clima organizacional.

No basta con saber si existe relación entre las variables, hace falta saber cuál es la dirección y cuál la intensidad de esa relación, para esto se aplicará la prueba de correlación.

**Tabla 10**

**Prueba de nivel de relación estilo autoritario – clima organizacional.**

			Clima organizacional	Estilo autoritario
Rho de	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	-0,336*
		Sig. (bilateral)	.	0,017
		N	50	50
Spearman	Estilo autoritario	Coefficiente de correlación	-0,336*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,017	.
		N	50	50

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia a partir de la información de campo del presente estudio.

Al correlacionar estilo autoritario y clima organizacional, se obtuvo una correlación baja, inversa y al 95% de confianza (-0,336\*). Esto quiere decir que el estilo autoritario de liderazgo va en detrimento del clima organizacional, un estilo menos autoritario va acompañado de un mejor clima organizacional. Una vez más, el valor de la significación (0,017) aprueba la hipótesis de correlación de ambas variables (tabla 10).

Cabe precisar que correlación no significa causalidad, aunque sí puede significar un cierto nivel de causalidad no equiparable con la correlación, eso no se evidencia mediante los coeficientes de correlación. En la práctica, al promocionar una variable se impulsa también otros afines, los cuales en su conjunto producen el efecto de covariación. En conclusión, al favorecer un clima menos autoritario se promoverá en la empresa un mejor clima organizacional.

**Tabla 11**

**Tabla de contingencia estilo lazzer faire – clima organizacional.**

		Estilo lazzer faire		Total	
		Nivel medio	Nivel alto		
Clima organizacional	Nivel alto	fi	18	16	34
		%	36,0%	32,0%	68,0%
	Nivel promedio	fi	8	8	16
		%	16,0%	16,0%	32,0%
Total		fi	26	24	50
		%	52,0%	48,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la información de campo del presente estudio.

En la tabla 11 se encuentran las incidencias encontradas en la población focal. Se constata que estas incidencias están ubicadas desde el nivel medio hacia arriba, esto quiere decir al tiempo que se tiene un clima organizacional de nivel alto, también se da el estilo permisivo medio-alto.

**Tabla 12**

**Prueba de hipótesis de relación estilo lazzer faire – clima organizacional.**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	0,038 <sup>a</sup>	1	0,846		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	0,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	0,038	1	0,846		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	0,543
Asociación lineal por lineal	0,037	1	0,848		
N de casos válidos	50				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,68.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de campo del presente estudio.

En la tabla 11 están los valores de la tabla de contingencia, de cuyo proceso interno se obtiene los valores del chi-cuadrado (tabla 12). La significación chi-cuadrada obtenida es 0,846 pero, dada la no-parametricidad de la información se puede tener en cuenta el p-valor de la asociación lineal por lineal (0,848).

P-valor (0,846 ó 0,848) > criterio de decisión (0,05).

En ambos casos, se aprueba la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis correlación entre las variables estilo de liderazgo lazzzer faire y clima organizacional.

**Tabla 13**

**Prueba de nivel de relación estilo lazzzer faire – clima organizacional.**

		Clima organizacional	Estilo lazzzer faire
Rho de Spearman	Clima organizacional	1,000	-,027
	Sig. (bilateral)	.	,850
	N	50	50
Estilo lazzzer faire	Coefficiente de correlación	-,027	1,000
	Sig. (bilateral)	,850	.
	N	50	50

Fuente: elaboración propia a partir de la información de campo del presente estudio.

Al correlacionar las variables estilo de liderazgo lazzzer-faire y clima organizacional se obtuvo una correlación negativa casi nula (-0,027).

Por tanto, el estilo de liderazgo lazzzer-faire es indiferente al clima organizacional que se pueda dar en una organización: en el presente estudio no contribuye, ni perjudica. De aquí puede surgir un cierto cuestionamiento al estilo de liderazgo lazzzer-faire (liberal o permisivo), ya que no se sabe cuál es su orientación, para algunos puede ser positivo, para otros, perjudicial. Esta indeterminación es peligrosa en una organización, ya que se pone en juego muchos elementos así como la calidad de la gerencia, los recursos humanos, la productividad entre otros.

## DISCUSIÓN

La presente investigación ha sufrido varias mejoras en su desarrollo en vistas de obtener resultados que aporten a la ciencia y a la superación del problema en la organización de estudio. La investigación se realizó de la manera más objetiva posible y para ello se usó instrumentos validados en nuestro contexto por varias otras investigaciones. Para corroborar la confiabilidad del instrumento se aplicó el estadístico alfa de Cronbach, mediante el cual se determina que en el presente estudio el test de Liderazgo de Kurt Lewin tiene 70,9% de confiabilidad, y la escala de Clima organizacional EDCO 84,1% de confiabilidad, el primero estadísticamente aceptable y otro altamente aceptable.

El propósito del presente estudio fue discriminar la presencia de sólo tres estilos polarizados, mas no determinar diversos niveles de liderazgo positivo o negativo, por ello, se creyó conveniente utilizar el test de liderazgo de Kurt Lewin, a pesar de que los estilos democrático, autoritario y laissez faire tienen la deficiencia de ignorar los factores situacionales<sup>1</sup>, pero permiten tomar decisiones trascendentales de gerencia y tratamiento de los recursos humanos en la empresa.

No se halló correlación significativa entre estilo de liderazgo democrático y clima organizacional. Aunque no se tiene resultados previos de correlacionar exactamente ambas variables, en estudios previos se encontró correlación entre liderazgo transformacional y clima organizacional. Aunque la objetividad del estudio nos indica que no hay correlación significativa posible, convendría realizar futuros estudios en otros contextos en base a una población más amplia.

Existe correlación significativa inversa entre estilo de liderazgo autoritario y clima organizacional, esto se confirma en las correlaciones por dimensiones. En los demás casos no existe correlación significativa, por tanto, se aprueba la hipótesis parcialmente.

En vistas de aclarar y confirmar los resultados aquí obtenidos, conviene que en futuras investigaciones se realice el estudio con una muestra más grande.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, I. *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill. 2009

## CONCLUSIONES

### PRIMERA:

No existe correlación significativa entre estilo de liderazgo democrático y clima organizacional. No existe correlación significativa entre estilo de liderazgo laissez-faire y clima organizacional. Existe correlación significativa baja inversa al 95% de confiabilidad entre estilo autoritario y clima organizacional. Por tanto a mayor liderazgo autoritario hay menor calidad de clima organizacional, y viceversa.

### SEGUNDA:

En la empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014 el estilo predominante es el democrático, pero -dada la diversidad de personas y de circunstancias no existe un estilo puro- también se encontró estilo de liderazgo laissez-faire y autoritario de nivel medio.

### TERCERA:

El clima organizacional en la empresa es de nivel alto bien definido.

### CUARTA:

Se encontró relaciones significativas entre las dimensiones de clima organizacional: relaciones interpersonales, retribución y disponibilidad de recursos con el estilo autoritario.

## RECOMENDACIONES

### PARA FUTURAS INVESTIGACIONES:

Se sugiere realizar el estudio con una muestra más grande. Para medir el estilo de liderazgo existen muchos instrumentos, no es indiferente aplicar uno u otro instrumento, todo depende de cuál es el propósito del estudio. El instrumento de Kurt Lewin es muy útil para definir las características globales de liderazgo, pero para definir detalladamente en 4 o más estilos se debe utilizar otros instrumentos.

### PARA LA GERENCIA:

En el presente estudio no se ha evaluado el estilo de liderazgo del personal a nivel de gerencia de esa organización, sino el estilo de liderazgo que sus clientes internos tienen internalizados, bajo los cuales actúan a diario.

Es conveniente consolidar el estilo democrático en todo el personal, esto se realizará mediante el ejercicio de la autoridad de la empresa, y mediante periódicos encuentros formativos. La empresa no sólo debe empeñarse en recibir personal altamente cualificado, sino también de cualificar permanentemente a los suyos.

Existe fuerte presencia de los estilos laissez-faire y autoritario, aunque la teoría enseña que en ocasiones es conveniente recurrir a uno u otro estilo, esto no se debe volver una práctica común, ya que vendría en detrimento de la organización.

### PARA LOS COLABORADORES INTERNOS DE LA EMPRESA:

Tener presente que la calidad profesional no le da el carácter impositivo, ni tampoco el desentendimiento total de los directivos. El recurso humano es importantísimo y decisivo en la organización, pero este lo es más si existe profesionalismo en la producción, en los conceptos y las actitudes personales, esto se logrará mediante la formación personal.

## PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### **Fundamentación.**

La organización es un ente perfectible, está llamada a consolidarse y responder cada vez mejor a los retos internos que son sus limitaciones que provienen desde el proyecto estratégico o las limitaciones de aplicación práctica en el desempeño cotidiano; por otra parte, debe responder a los retos externos que provienen del mercado objetivo al que ofrece su servicio.

La presente investigación se ha enfocado en el análisis de las condiciones internas de la empresa de servicios de topografía, más específicamente, se refiere al estilo de liderazgo y clima organizacional.

En el presente estudio entendemos el liderazgo como la manera positiva de influir en los demás para alcanzar los objetivos propuestos, sea que estas personas estén empoderadas o no; por tanto, el liderazgo es una forma de actuar presente en todos los agentes de una organización. Liderazgo no se refiere únicamente al papel que desempeñan los líderes empoderados, sino implica el estudio de las actitudes motivadoras que adopta cada cliente interno para alcanzar el objetivo empresarial.

Por otra parte, el clima organizacional es el acervo de ideas, emociones y situaciones internas a la organización de ámbito social, afectivo, material y económico que provocan una toma de postura de cada uno de los integrantes, sea de conformidad o disconformidad, motivación o desmotivación.

El clima organizacional varía de una empresa a otra, debido al rubro de servicio a que se dedican, a la cantidad de personal, a la organización jerárquica establecida, y a otros elementos.

Previos:

Tener presente que la empresa está enfocada a ofrecer unos servicios de topografía en vías, minas y calles, algunas veces en la ciudad y otras en zonas alejadas. Además, la capacitación será efectiva si puede implicar a todos o casi todos los clientes internos. Por tanto, el programa debe elaborarse de manera que contemple la asistencia de todos o casi todos los operarios y directivos, al tiempo que no perjudique el cumplimiento de los compromisos de trabajo pactados con los clientes.

Nombre del proyecto: “Ser mejor para hacer la diferencia”

### **Objetivo general.**

- Favorecer una cualificada práctica de liderazgo y de clima organizacional en el personal directivo y en los operarios de una Empresa de Servicios de Topografía, en Arequipa 2015.

### **Objetivos específicos.**

- Favorecer el manejo conceptual de liderazgo, clima organizacional y proyecto estratégico de la empresa.
- Motivar un comportamiento de auténtico liderazgo y de contribución unánime al buen clima en la empresa de servicios de topografía.
- Crear estrategias para la promoción y conservación de un espíritu siempre renovado y motivado de liderazgo y clima organizacional.

### **Estrategias.**

- Convocando y contratando un organismo de coaching empresarial capaz de ofrecer una adecuada capacitación en liderazgo y clima organizacional adecuándose a las particularidades propias de la empresa de servicio topográfico.
- Realizando la capacitación dentro de las horas laborables en la empresa. Esto se realizará los días sábados, previo a la salida del personal: de 11:00 am. a 1:00 pm.
- Dando a conocer el programa a todo el personal, fijando fechas, horas y ambientes de capacitación.
- Ofreciendo incentivos como refrigerios, material de lectura o visitas a otras empresas.
- Socializando la misión, visión y valores de la empresa.
- Favoreciendo la interacción y la convivencia fraterna de todos los agentes internos de la empresa: directivos y operarios.
- Socializando los logros de posicionamiento en el mercado y los beneficios actuales y potenciales que la empresa ofrece al personal.

### **Logística:**

- Ambientación de la sala de reuniones con frases alusivas al tema “Ser Mejor para hacer la Diferencia”.

- Lapiceros, hojas A4, papelotes y plumones para los trabajos grupales.
- 50 refrigerios para cada taller de capacitación.
- Adecuada disposición de sillas (50 sillas) y mesas (10 mesas).
- Laptop, proyector multimedia y fondo blanco.
- Listado de todo el personal que debe asistir a las capacitaciones.

**Actividades, responsables y metas.**

Lugar: Sala de reuniones de la empresa.

Día: Los sábados.

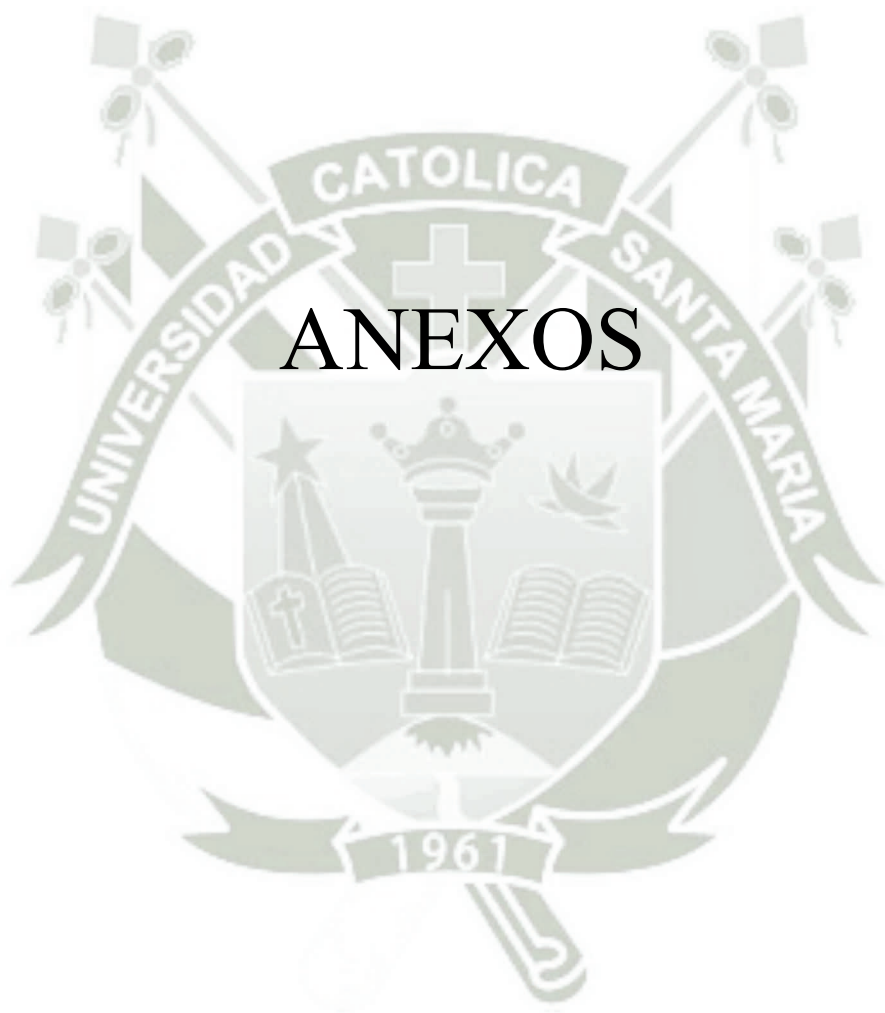
Hora: 11:00 am. A 1:00 pm.

Duración: 3 meses.

Temas	Responsables	Metas
1. Convivencia fraterna, presentación del proyecto de capacitación.	Equipo directivo.	Creación de un ambiente de mutua confraternidad.
2. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).	Organismo de coaching empresarial.	Reconocimiento de los logros y desafíos internos y externos, especialmente los referidos al liderazgo y al clima organizacional.
3. El proyecto estratégico de la empresa de topografía: misión, visión, valores, estrategias, logros y desafíos.	Organismo de coaching empresarial.	Conocimiento de la misión y visión de la empresa.
4. Nuestras relaciones interpersonales	Organismo de coaching empresarial.	Generación de un ambiente de respeto y comprensión mutua.
5. El sentido de pertenencia a la empresa.	Organismo de coaching empresarial.	Comprensión del beneficio mutuo.
6. Nuestros valores colectivos.	Organismo de coaching empresarial.	Elaboración de un decálogo de convivencia en la empresa.
7. El clima organizacional.	Organismo de coaching empresarial.	Conocimiento de los grandes ejes que componen a la empresa: normas, valores, personas y mercado.

8. Ser líder haciendo que el otro sea y actúe mejor.	Organismo de coaching empresarial.	Pautas para cambiar actitudes que perjudican al equipo de trabajo.
9. Evaluación y convivencia.	Organismo de coaching empresarial.	Correcciones y sugerencias de nuevos elementos para la capacitación.
10. La irresponsabilidad destruye a la personal y a la empresa (liderazgo permisivo).	Organismo de coaching empresarial.	Conciencia de las propias responsabilidades.
11. Nuestro tiempo es de tolerancia y diálogo (el liderazgo autoritario).	Organismo de coaching empresarial.	El diálogo y la empatía como modos de superar los problemas internos.
12. Juntos podemos más (liderazgo democrático).	Organismo de coaching empresarial.	Desarrollo de sentido de equipo para el desarrollo empresarial.
13. Actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF).	Equipo directivo.	Manual de Organización y Funciones (MOF) actualizado.
14. Socialización con el Manual de Organización y Funciones (MOF).	Equipo directivo.	Manual de Organización y Funciones (MOF) socializado.
15. Breve evaluación.	Equipo directivo.	Propuestas de nuevas capacitaciones.

En adelante, debe hacerse recuerdo y seguimiento a la aplicación de los criterios asumidos en las capacitaciones, esto puede realizarse en las reuniones, mediante frases breves expuestas en los murales o en banners.



## ANEXO 1: PROYECTO DE TESIS

## I. PREÁMBULO

Las organizaciones constituyen la forma moderna de afrontar las responsabilidades y de satisfacer las necesidades; pero estas, no son entidades aisladas, están cambiando, gracias a factores externos e internos que lo estimulan o inhiben. Entre los factores externos tenemos el “nuevo orden económico, el diálogo intercultural y las innovaciones tecnológicas”<sup>2</sup>, entre los factores internos están los que tienen que ver con las personas, los diversos cargos y servicios, la calidad de las relaciones, las vivencias al interior de las organizaciones y otros.

Lo deseable es que cada una de estas organizaciones ofrezca a la sociedad un servicio de calidad y en mayores escalas, pero no siempre es así. Cuando se percibe retrocesos o estancamiento en cuanto a su productividad, por coherencia lógica se cree que debe existir una causa proporcional, en la mayoría de los casos desde un factor interno. Esta situación impele a buscar las causas que lo justifiquen: se evalúa la calidad profesional del personal contratado, la calidad de las decisiones de los directivos, la calidad de las relaciones internas a la organización, el abastecimiento, las condiciones de remuneración, el nivel axiológico de práctica cotidiana y muchos otros posibles factores.

En el presente caso, la empresa de servicios, necesita responder a objetivos ambiciosos de colocación y consolidación en el mercado nacional de topografía, una labor muy necesaria para la proyección inmobiliaria, de creación, adecuación y reconocimiento legal de espacios. En este proceso, cualquier descuido hace notar sus implicancias en la calidad del servicio, lo cual, a su vez, a mediano plazo se traduce en una escala menor de calificación de calidad. Es así cómo se viene experimentando un ligero descenso en el ámbito laboral-productivo, relacional, axiológico y de sintonía con los objetivos organizacionales a pesar de la constante exigencia del personal directivo.

La formación profesional recibida en la Universidad Católica de Santa María y el aporte de la ciencia administrativa actual, nos enseñan que debemos prestar especial atención al factor humano e interno de la organización, ya que en este campo –como organización- se tiene mayor injerencia, no así en el factor externo. Por tal motivo, -sin pretender agotar todos los problemas existentes- se considera que existen dos factores centrales que

---

<sup>2</sup> HERNÁNDEZ, J., GALLARZO, M., & ESPINOZA, J. *Desarrollo Organizacional: enfoque latinoamericano*. México: Pearson. 2011.

requieren un estudio exhaustivo: el primero está entorno al estilo de liderazgo que el personal tiene internalizado –que como toda teoría impregna las actitudes-, y el segundo es el clima organizacional, es decir, el grado de bienestar que se vive al interior de la organización. Considero que en la población en estudio ambas variables están relacionadas, lo cual significa que en cierto modo una variable explica a la otra. Esto requiere un estudio independiente de cada variable y otro de relación entre una y otra variable.



## II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 2.1 Problema de investigación.

#### 2.1.1 Enunciado del problema.

Relación que existe entre Estilos de liderazgo y Clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014.

#### 2.1.2 Descripción del problema.

##### 2.1.2.1 Campo, Área y Línea de Acción

- a) Campo: Ciencias Sociales
- b) Área : Gerencia Social
- c) Línea : Recursos humanos y Desarrollo Organizacional

##### 2.1.2.2 Análisis u operalización de Variables e Indicadores:

**Tabla 14**  
**Operacionalización de variables.**

Variables	Indicadores	Sub-Indicadores
Variable 1: <b>Estilo de liderazgo.</b> Comportamientos del líder frente a los subordinados, en lo que hace el líder, su manera de comportarse	<b>Autoritario o vertical.</b> Líder que centraliza todas las decisiones e impone órdenes al grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Imposición.</li> <li>● Castigo.</li> <li>● Unilateralidad.</li> <li>● Autoritarismo.</li> <li>● Problemas.</li> <li>● Uniformidad.</li> </ul>
	<b>Democrático o participativo.</b> Líder que acepta contribuciones del equipo y facilita la conversación de grupo y toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amistad.</li> <li>● Consenso.</li> <li>● Racionalidad.</li> <li>● Cercanía.</li> <li>● Diálogo.</li> <li>● Trabajo en equipo.</li> </ul>
	<b>Lazzer-faire o permisivo.</b> Líder que permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incomunicación.</li> <li>● No implicación.</li> <li>● Facilismo.</li> <li>● Pasividad.</li> <li>● Inactividad.</li> <li>● No-procesos.</li> </ul>

<p>Variable 2: <b>Clima Organizacional</b> “Un conjunto de variables que dan una visión global de la organización”, es “la personalidad de la organización, hace referencia a factores internos de la organización”</p>	<p><b>Relaciones interpersonales.</b> Grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación.</li> <li>• Valoración.</li> </ul>
	<p><b>Estilos de dirección.</b> Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza.</li> <li>• Empoderamiento.</li> <li>• Buenas maneras.</li> </ul>
	<p><b>Retribución.</b> Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios.</li> <li>• Salario.</li> <li>• Aspiraciones.</li> <li>• Salud.</li> </ul>
	<p><b>Sentido de pertenencia.</b> Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración.</li> <li>• Pertenencia.</li> <li>• Aporte personal.</li> </ul>
	<p><b>Disponibilidad de recursos.</b> Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente físico.</li> <li>• Espacio adecuado.</li> <li>• Información.</li> </ul>
	<p><b>Estabilidad.</b> Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad laboral.</li> <li>• Inestabilidad laboral.</li> </ul>
	<p><b>Claridad y coherencia en la dirección.</b> Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad de metas.</li> <li>• Coherencia en el trabajo.</li> </ul>
	<p><b>Valores colectivos.</b> Evalúa el grado de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>

cooperación,  
responsabilidad y  
respeto.

- Corresponsabilidad.

### 2.1.2.3 Interrogantes de Investigación

#### *Interrogante general.*

- ¿Cuál es la relación que existe entre Estilos de liderazgo y Clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014?

#### *Interrogantes específicas.*

- ¿Cuáles son los Estilos de liderazgo en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014?
- ¿Cómo es el Clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014?
- ¿Qué relaciones significativas existe entre las dimensiones de estilos de liderazgo y las dimensiones de clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014?

### 2.1.2.4 Tipo y Nivel de la investigación.

En cuanto al tipo de investigación, es: una investigación no-experimental, transversal y de campo. Es no-experimental porque su objetivo no es modificar una variable, sino, describir una realidad ya transida por una situación problemática; es transversal porque para los objetivos que se propone sólo hace falta una recogida de datos; es un estudio transversal porque recolecta datos en un tiempo único porque su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en varios individuos<sup>3</sup>.

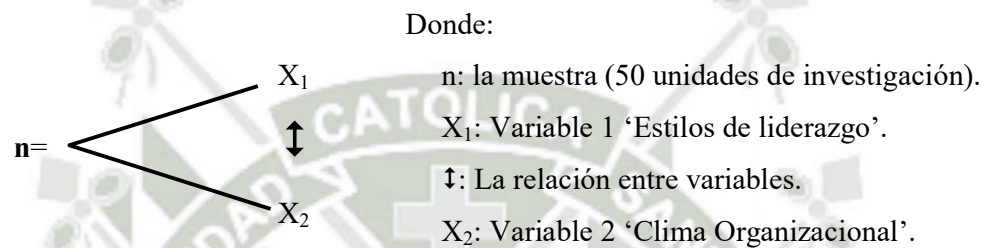
---

<sup>3</sup> Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5ta edición). México: McGraw-Hill.

Es ‘de campo’<sup>4</sup> (Paredes, 2010, p. 62) porque recoge la información en el estado natural y cotidiano de las personas.

En cuanto al diseño de investigación, es: descriptiva-correlacional. Es descriptiva porque algunos objetivos se proponen “describir y especificar las propiedades y características de los grupos para someterlo a un análisis<sup>5</sup>. Es una investigación ‘correlacional’ porque “describe relaciones entre dos categorías en un momento determinado”<sup>6</sup>. En el presente caso se describe la relación entre las variables ‘estilo de liderazgo’ y ‘clima organizacional’.

La relación gráfica es:



Según el diseño se prevé que la variable  $X_1$  (estilos de liderazgo) está asociada con la variable  $X_2$  (clima organizacional). Los estadísticos permitirán decidir si esto es cierto, si la relación es directa o inversa y a qué nivel.

### 2.1.3 Justificación del problema.

Hay varias justificaciones que urgen y viabilizan la presente investigación:

- La investigación es importante porque aportará una valiosa información a la empresa de estudio, lo cual le ayudará a tomar conciencia del tipo de liderazgo y el nivel de clima organizacional que se practica. Esto permitirá varias directrices para el replanteamiento estratégico de la empresa y un mejor desempeño en el mercado de servicios, esto a su vez, contribuirá a una mayor calidad de vida sobre todo del personal que labora en la empresa de servicios

<sup>4</sup> PAREDES, J.. *Manual para la investigación científica*. Arequipa: Universidad Católica Santa María, escuela de post grado. 2010. P. 62.

<sup>5</sup> HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P.. *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw-Hill. 2010.

<sup>6</sup> HERNÁNDEZ, R... op.cit. P. 154.

de topografía. En el ámbito personal, ampliaré mis conocimientos profesionales, y mi labor en la mencionada empresa será más propositiva.

- Los resultados alcanzados son relevantes porque son actuales, responden a problemáticas reales, y que en cierto sentido comparten con otras empresas de su serie. Estos hallazgos constituirán un aporte a la ciencia administrativa en el área de gerencia social y recursos humanos. Además, la información alcanzada, y el instrumento validado, pasarán a constituir una valiosa información para futuras investigaciones.
- El tema que actualmente abordo tiene su originalidad en lo que respecta al contexto empresarial y humano que aquí se estudia. Se trata de un estudio que permitirá dilucidar la relación que existe entre estilo de liderazgo y clima organizacional en una empresa de nivel nacional, con recurso humano cada vez más numeroso, bajo la experiencia de un cierto tipo de liderazgo y la experiencia del clima organizacional
- Es viable la investigación, porque existe bibliografía suficiente para fundamentar conceptualmente cada variable; existe una población con problema y si se propone bien este estudio es posible obtener permiso para recoger la información de campo.

## 2.2 Marco conceptual.

La fundamentación teórica abarca ambas variables, incluye una iluminación filosófica y una breve caracterización psicológica de la población-objetivo. La metodología que se aplica en el desarrollo del marco conceptual es el método deductivo, es decir, se desarrolla desde los conceptos generales hasta la información directamente vinculada con la presente investigación.

### 2.2.1 Iluminación filosófica.

La labor empresarial es una confluencia de varias descripciones propiamente humanas, así tenemos la caracterización del hombre como ‘zoon politikon’, ‘homo sapiens’, ‘homo faber’ y ‘homo economicus’.

Fue Aristóteles<sup>7</sup>, quien en la antigüedad reveló el estatuto del hombre como “zoon politikon”<sup>8</sup> (animal político). Esto significa que el ser social le es intrínseco al

---

<sup>7</sup> ARISTÓTELES. *Política*. Madrid: IGredos. 1998.

hombre, sólo en la actividad con otros el hombre llega a hacerse plenamente hombre, de lo contrario, o es un genio o es una bestia –decía el estagirita-. Este ser social no sólo se expresa en el acto de organizar su convivencia social, sino también en el acto de producir u ofrecer su servicio a grandes escalas para el bienestar de otros.

El ‘homo faber’ apela al mundo del trabajo, mientras que el ‘homo sapiens’ apela al mundo de la vida. Para el homo faber el trabajo es el fin, mientras que para el homo sapiens el trabajo es un medio para transformar y recrear la realidad.

‘Homo oeconomicus’ define al hombre como ente que actúa para alcanzar el bienestar más alto posible dada la información disponible sobre oportunidades y restricciones, tanto naturales como institucionales, y teniendo en cuenta su capacidad para lograr unos objetivos predeterminados<sup>9</sup>. Posteriormente, se recalca que los cálculos humanos son limitados, que toda actividad económica implica riesgos.

El hombre actual, es esa conjunción de facetas que no sólo por satisfacer necesidades, sino, por alcanzar el bienestar más alto (homo oeconomicus), organiza su vida (homo sapiens), trabaja y transforma (homo faber), convoca y se asocia (zoon politikón).

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas -gracias a las facetas antes mencionadas y otras que se están desarrollando con los cambios de la humanidad- llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones, por eso no es exagerado afirmar que las personas son el recurso máspreciado de las organizaciones. Esta situación, algunas veces también se puede ver retocada por factores contextuales.

A propósito, es muy oportuno mencionar lo que dicen Pérez & Blanco<sup>10</sup>: la mejor expresión de los cambios radicales que se obran al interior de las organizaciones en esta era del conocimiento y la nueva economía, es el perfil del trabajador confiable,

---

<sup>8</sup> En Castellano significa Animal político. Es una consideración que deriva del hombre como ser social (homo socialis).

<sup>9</sup> RITZER, George. La globalización de la nada. España, Editorial Popular. 2007.

<sup>10</sup> PÉREZ, D., & BLANCO, Y.. *El hombre, la mayor riqueza de las organizaciones*. Obtenido de Psicología para América Latina. Universidad Central Martha Abreu. 22/enero/2013. Recuperado en: <http://psicolatina.org/11/hombre.html>

creativo, innovador, que trabaje en equipo, con alto nivel de auto motivación y realización, que viva las transformaciones y los cambios organizacionales como oportunidad. Las nuevas circunstancias, exigen un replanteamiento radical del tratamiento de las personas y de las propias organizaciones.

## 2.2.2 Estilos de liderazgo.

### 2.2.2.1 Del concepto de 'líder' al de 'liderazgo'.

Este concepto ha sido debatido desde diversas ópticas, psicológica, sociológica, organizacional o empresarial y política, por lo que se puede decir que no existe una acepción única, aunque aquí se hará una lectura organizacional.

Líder es un término que viene del inglés 'leader', derivado del verbo 'to lead' (guiar). Líder es la persona que tiene la capacidad de persuadir o dirigir, gracias a sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones<sup>11</sup>. El líder es el guía o conductor de una organización o colectivo, es el que propone y se anticipa a los cambios, se trata de una persona con sensibilidad para mirar la realidad con optimismo, y percibir los problemas como retos<sup>12</sup>, es también la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición... aquella persona capaz de influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados<sup>13</sup>.

El líder es el conductor, guía y jefe, el que va a la cabeza de la organización, el articulador de ideas y acciones, el que propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas<sup>14</sup>. De lo dicho, podemos concluir que líder es el que tiene habilidad para conseguir seguidores, es el que desempeña actos de influencia sobre los otros miembros del grupo como consecuencia de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada<sup>15</sup>. El autor incide en la personalidad del líder que le da credibilidad ante los demás para el objetivo que persigue.

---

<sup>11</sup> REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Bogotá: Espasa. 2001.

<sup>12</sup> APAZA, M., & QUISPE, R.. Diccionario empresarial: herramienta del nuevo milenio. Tomo II. Lima: Pacífico Editores. P. 1160. 2000.

<sup>13</sup> HERNÁNDEZ, J... op.cit...

<sup>14</sup> GALLEGOS, A. *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos. 2004.

<sup>15</sup> ANDER-EGG, E.. *Diccionario de pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio. 1997.

Las definiciones hacen cada vez mayor referencia al impacto social que efectúa un líder, por ello, se comprende al líder unido a su misión de liderazgo, es decir, como una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen propósitos compartidos<sup>16</sup>, un liderazgo como “capacidad de influir en las personas, guiarlas hacia las metas del grupo”<sup>17</sup>.

En actitud de síntesis creativa, entendemos que un líder no puede ser tal sin el papel de liderazgo: un líder hace líderes. No precisamente involucra una autoridad conferida, sino que aúna elementos como: influencia, voluntad, comunicación interpersonal, capacidad de ayudar al grupo a definir y alcanzar objetivos, superación y esfuerzo suplementario. Además, el liderazgo requiere indefectiblemente la congruencia entre los hechos y las palabras, es aceptar que el rango no confiere privilegios sino acarrea responsabilidades, comprender que nadie hace algo bien si no está suficientemente motivado, no es logro de una sola persona, es un proceso de aprendizaje colectivo de las organizaciones, grupos o comunidades para construir una visión de conjunto sobre sí mismos, sobre sus intereses y fines, y sobre los medios para alcanzarlos de manera eficaz.

#### **2.2.2.2 El auténtico liderazgo.**

Según los aportes de Hernández, Gallarzo, & Espinoza el auténtico liderazgo se caracteriza porque<sup>18</sup>:

- El buen liderazgo no lo demuestran los logros del líder, sino lo que pasa después de que éste abandona el escenario, es decir, lo que aparece después de su protagonismo inevitable.
- El espacio que deja a quienes le siguen para expresar sus iniciativas y su talento. El líder auténtico auspicia la participación de los demás y acepta el descenso, las personas le obedecen porque es una personalidad convincente no sólo por sus palabras, sino sobre todo por su actuar.
- El auténtico liderazgo, tiene que surgir de la responsabilidad, tiene que estar sujeto a la rendición de cuentas.

---

<sup>16</sup> HELLRIEGEL, D.. *Administración*. México: Internacional Thompson Editores. 2005.

<sup>17</sup> APAZA, M., & QUISPE, R.. *Diccionario empresarial: herramienta del nuevo milenio. Tomo II*. Lima: Pacífico Editores. P. 1160. 2000.

<sup>18</sup> HERNÁNDEZ, J. y al. Op.cit...

- Es quien ayuda a despertar el potencial dormido dentro de las personas... es el que ha recorrido primero el camino que desea que sus seguidores recorran. El gran reto es ayudar a liderar primero la propia vida: no se puede perpetuar la dependencia de las personas.
- Los líderes centrados en principios desarrollan características que sirven a todos como símbolo de progreso para la vida.
- El auténtico líder renuncia al afán de protagonismo perjudicial, promueve un liderazgo compartido, progresivamente transfiere o delega responsabilidades, promueve un proceso dinámico de influencias interactivas entre individuos que trabajan en grupos, donde el objetivo es que todos consigan el logro de las metas del equipo gracias a una interdependencia positiva.

Una organización implementada con un auténtico liderazgo, progresivamente sentirá que ya no necesita del líder, y que sus integrantes son líderes en su campo, y que incluso, algunos son capaces de asumir altas responsabilidades sin perjuicio de la empresa.

#### ***2.2.2.3 Importancia y cualidades de un auténtico liderazgo en la organización.***

Las organizaciones, en general, deben afrontar muchos desafíos genuinos de nuestro tiempo: la competencia por la consolidación en el mercado, el empeño por la calidad total, el incremento de la productividad, la optimización de los recursos, la captación de los mejores talentos profesionales, la generación de mejores activos, y otros, requieren no sólo personas profundamente versados en su área, sino también, líderes convincentes capaces de retomar lo positivo e ingeniar nuevos senderos para el logro de los objetivos.

Lo ideal es que quien detenta el cargo, también ejerza liderazgo, esto le permitiría canalizar sus iniciativas hacia la meta. Pero muchas veces el liderazgo no es sinónimo de autoridad conferida. En ocasiones, el verdadero liderazgo se encuentra en uno o varios individuos de la organización que no tienen poder de decisión.

Es deseable que exista liderazgo en una organización, ya que su ausencia o un liderazgo inauténtico dispersa, cae en la rutina y contribuye al empobrecimiento del nivel axiológico. La importancia del liderazgo ha sido reconocida durante el curso de la historia. El común denominador es que transformaron la sociedad.

Los líderes reconocidos como tales, han demostrado la diversidad de sus características. “Cada persona posee talentos naturales que lo convierten en único y especial, a partir de ello se puede desarrollar el liderazgo como una competencia o fortaleza desarrollada a partir de lo propiamente humano susceptible de desarrollar en una determinada circunstancia”<sup>19</sup>. La clave para construir una fortaleza es identificar los talentos dominantes y refinarlos por medio del conocimiento y las habilidades, como diría Entretanto, los estudios realizados han revelado que para ser un buen líder es necesario que determinadas características estén presentes, pero esto no es verdad en el sentido contrario, esto es, por el hecho de que una persona posea determinadas características que también poseen los líderes, no significa que deba serlo automáticamente.

Las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que indicamos seguidamente<sup>20</sup>  
<sup>21</sup>:

- Valores: asertividad, empatía, autocontrol, confianza en los demás, persistencia, flexibilidad y responsabilidad.
- Capacidades: habilidades de comunicación, empeño por el desarrollo de los demás, aprecio por todos los agentes de la organización, tacto para identificar los problemas en sus estados iniciales.
- Compromiso con la misión y visión organizacional.
- Capacidad para comunicar y desarrollar la visión con adecuadas estrategias organizacionales.
- Moviliza recursos financieros y humanos gracias a sus habilidades.
- Proporciona dirección para facilitar la contribución del personal a la visión establecida.
- Puede anticipar y administrar el cambio, y otros.

En ocasiones, las grandes corporaciones, exigen un liderazgo parcial, es decir, la de quienes reflejan competencias en una sola o sólo en algunas dimensiones, pero no en todas las que se requiere. El perfil del liderazgo, tal como lo demandan las situaciones actuales, es multidimensional, es decir, necesita desarrollar

---

<sup>19</sup> HERNÁNDEZ, J. et al. Op.cit..

<sup>20</sup> ALVES, J.. liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte Vol. 9, números 1-2*, 123-133. 2000.

<sup>21</sup> HERNÁNDEZ, J. et al. Op.cit...

habilidades de liderazgo en tres grandes dimensiones, que tomando la figura del cuerpo humano, vendrían a ser la cabeza (racionalidad), el corazón (emociones) y el estómago (principios)<sup>22</sup>.

La integridad favorecerá lo que es propio de un líder auténtico: generar en unos y en otros la motivación propia de quien se siente participante y contribuye de modo efectivo al progreso colectivo.

#### **2.2.2.4 Teorías sobre el liderazgo.**

Los autores que tratan a fondo las relaciones humanas, sugieren tres teorías acerca del liderazgo<sup>23</sup>:

##### *Teorías de los rasgos de la personalidad.*

Distingue el liderazgo según la cualidad o característica distintiva de la personalidad, es decir, el líder tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes. En el fondo de esta concepción está la idea de que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes (el gran hombre) en la historia de la humanidad, se exalta<sup>24</sup>:

- Los rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.
- Los rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo, autoestima, percepción e inteligencia.
- Los rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales, habilidad administrativa, confianza.
- Los rasgos laborales: interés en la realización, persistencia, iniciativa, capacidad de decisión.

Esta teoría está unida a la idea de que el liderazgo es una cualidad innata, pero rápidamente se verificó que algunas personas eran excelentes líderes en determinadas tareas, mientras que en otras conseguían desempeños muy pobres. Este planteamiento ha perdido crédito por su simplismo, ya que no pondera la

---

<sup>22</sup> HERNÁNDEZ, J. et al. Op.cit...

<sup>23</sup> CHIAVENATO, I.. *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill. 2009.

<sup>24</sup> STOGDILL, R.. Personal factors associated with leadership: survey of the literature. *Journal of applied psychology*. Vol. 5, 37-71. 1948.

importancia relativa de los diversos rasgos, no considera la reacción de los subordinados, tampoco considera los rasgos pertinentes para cierto tipo de objetivos, considera que los rasgos confieren éxito automático, olvida las situaciones en las que el liderazgo es efectivo. De acuerdo con Jesúino (1996), el modelo según el que existe un líder universal cuyas características personales lo vuelven eficaz en todas las situaciones, debería abandonarse.

*Teoría de los estilos de liderazgo.*

Centra su atención en los estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados, en lo que hace el líder, su manera de comportarse. Esta teoría asume por entero la propuesta de Kurt Lewin (1939, 1958) desde la ‘perspectiva de personas’ presenta los siguientes estilos:

- El líder autoritario. Centraliza todas las decisiones e impone órdenes al grupo. La figura autoritaria dicta la dirección, dejando a los miembros en la oscuridad acerca de planes futuros; elige cuáles miembros trabajarán colaborativamente y determina por él solo las tareas de trabajo para los equipos. Este tipo de líder es muy personal en sus elogios y críticas para cada miembro, pero no participa activamente con el grupo, a menos que esté haciendo una presentación; la figura autoritaria es amistosa y/o impersonal, pero no es abiertamente hostil. Este estilo de liderazgo puede ser efectivo cuando una situación requiere pronta acción o toma de decisiones, los miembros del grupo que no se auto-motiven, que prefieren estructura, y aprecian una dirección y monitoreo significativos pueden prosperar bajo este estilo<sup>25</sup>.
- El líder democrático acepta contribuciones del equipo y facilita la conversación de grupo y toma de decisiones. Este tipo de líder comparte planes con el grupo y ofrece múltiples opciones para la consideración del mismo, incentiva a los miembros a trabajar libremente con otros y le deja la división de tareas al grupo, es objetivo al dar elogios y críticas, y participa en actividades grupales sin tomarlas por asalto. Un liderazgo democrático permite múltiples puntos de vista, colaboraciones y participación, y a la vez mantiene control y el rol de líder; un líder democrático de calidad reconoce las fortalezas de cada miembro y extrae el mejor desempeño de todos, guiando y dirigiendo efectivamente. Un

---

<sup>25</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H., & CANNICE, M.. *Aministración: una perspectiva global y empresarial*. China: McGraw-Hill. 2008.

reto para el líder democrático es reconocer que no todas las tareas deben ser manejadas por el grupo, y que el líder debe resolver algunos temas él solo.

- El líder liberal (*laissez-faire*) permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente. Este tipo de líder provee materiales y ofrece ayuda sólo bajo pedido, no participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo, no ofrece comentarios sobre el desempeño de los miembros a menos que se le pregunte directamente, y no participa o interviene en actividades. Este estilo funciona mejor cuando los miembros del grupo son altamente calificados y están altamente motivados, con un recorrido comprobado de excelencia. Este enfoque permite a estos miembros capaces ser productivos y efectivos. Los miembros interpretan este estilo como una señal de confianza en sus capacidades y les permite estar motivados y ser exitosos.

A este estilo se le critica sobre todo el no tomar en cuenta las variables situacionales. En el liderazgo autoritario se realiza mayor cantidad de trabajo, con el liderazgo liberal los resultados son deficientes en cuanto a cantidad y calidad, en el liderazgo democrático la cantidad de trabajo realizado es igual al autoritario pero superior en calidad<sup>26 27</sup>. En la práctica, hay líderes que utilizan los tres procesos, porque siempre hay situaciones que lo exigen, como cuando hay que dar órdenes, cuando hay que tomar una decisión, o cuando se busca generar corresponsabilidad y empoderamiento. La principal dificultad en el ejercicio del liderazgo es saber cuándo aplicar tal o cual estilo, con quién, en qué circunstancias y en qué actividades.

Fort propone algunos estilos de liderazgo con énfasis en el ‘grado de control y de intervención personal’<sup>28</sup>:

- Estilo participativo: de alta intervención personal y de bajo control.
- Estilo consultivo: de alta intervención personal y de alto control.
- Estilo delegativo: de baja intervención personal y de bajo control.
- Estilo directivo: de baja intervención personal y de alto control.

<sup>26</sup> CHIAVENATO, I.. *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill. 2009.

<sup>27</sup> FOLADORI, H.. *La concepción de liderazgo en Kurt Lewin*. Obtenido de Biblioteca de psicología social: Foladori, HC. (08/06/2013). Liderazgo. Recuperado en: <http://lasilladelcoordinador.over-blog.es/article-la-concepcion-del-liderazgo-en-kurt-lewin-horacio-c-foladori-118360413.html>

<sup>28</sup> FORT, M.. *Aspectos generales sobre liderazgo*. Madrid: ESAP. 2005.

Estos estilos juzgan la forma de organización interna del líder en su entorno de responsabilidades y personal comprometido.

*Teorías situacionales del liderazgo.*

Parten del contexto más amplio, y pregonan que no existe una única forma de liderazgo. Cada situación requiere un tipo de liderazgo para considerar con éxito a los subordinados.

Esta teoría es más atractiva para el gerente, puesto que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o cambiar el modelo de liderazgo para adecuar a una situación. El líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas, la ascendencia de un líder depende mucho más de la posición estratégica que ocupa en la red de comunicaciones, que de sus características de personalidad.

Cada comportamiento se asocia al grado de autoridad utilizado por el líder y el grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones, dentro de un continuum de modelos de liderazgo. Hay tres tipos de liderazgo situacional<sup>29</sup>:

- El liderazgo autocrático. Mantiene alto control sobre los subordinados.
- El liderazgo consultivo. El líder da ideas de cambio y mejoramiento, pero con criterio de sujeción a modificaciones gracias a los aportes de los agentes organizacionales.
- El liderazgo participativo concede amplia libertad de acción a los subordinados.

Además de los mencionados, también se distinguen otros tipos de liderazgo, algunos de los cuales son una simple modificación lingüística de los otros.

- Liderazgo percibido. Se da cuando el líder está lejos de los seguidores, por esta razón, se le atribuyen rasgos y conductas, es algo que se percibe a la distancia, por los medios de comunicación y los comentarios, sin saber si es verdad o no.
- Liderazgo paternalista. Trata a los socios con excesivo cuidado, como un padre cuida a sus hijos pequeños, los protege, está pendiente totalmente de ellos, retira absolutamente todos los obstáculos, evita cualquier preocupación,

---

<sup>29</sup> CHIAVENATO, I... op.cit...

resuelve todos los inconvenientes. A veces parece ser democrático pero él concluye tomando las decisiones, no los deja madurar, paraliza la creatividad y el sentido de responsabilidad. Al ausentarse el líder, el grupo tiende a desbaratarse. Esta figura a veces se da en las organizaciones religiosas y en muchos programas gubernamentales. Esto sucede cuando el líder no tiene fe en las capacidades de los seguidores y teme no alcanzar los objetivos propuestos

- Líder manipulador. Aparenta pensar en el bien de los demás escondiendo sus intereses personales. Esto suele darse en la política partidista, las personas al darse cuenta de la manipulación terminan perdiendo la confianza.
- Liderazgo moral. Se le denomina también transformacional o axiológico, es un liderazgo auténtico. Es el liderazgo logrado a través de los años, gracias a la personalidad ejemplar del líder, tanto en cuanto a los conocimientos, la praxis y el nivel axiológico. Está orientado al servicio, a la transformación personal y social, la práctica de la verdad, de la trascendencia y el desarrollo de capacidades. No espera logros a corto plazo o improvisados, sino, resultados programados, fruto del esfuerzo y de resultados duraderos.
- Liderazgo de 360 grados. Se basa en la idea de que para dirigir bien se debe primero aprender a autodirigirse o a autoadministrarse, esto requiere enfoque, disciplina, intencionalidad y propósito. Por otra parte, cuanto más alto sea el cargo, es mayor la responsabilidad, por tanto, los gerentes o administradores deben aligerar el peso de la responsabilidad que cae sobre el líder. Si la tarea es honesta, ética y beneficiosa se debe estar dispuestos a hacer las cosas que otros no harán. Los administradores trabajan en los procesos, los líderes en las personas: se debe invertir en la química de las relaciones<sup>30</sup>.
- Liderazgo transformador<sup>31</sup>. Es el visionario que rompe moldes y concentra sus energías en ideas innovadoras que por lo general acaban en el nacimiento de una nueva empresa. Se caracteriza por: ser sumamente proactivo, empieza su trabajo con un objetivo en la mente, le gusta el cambio y la innovación, corre muchos riesgos, tiene objetivos de largo plazo, está dispuesto a invertir grandes sacrificios con tal de ver triunfar sus ideas, tiene costumbre de comunicar y escuchar poco, a veces se le considera indiferente o loco, es desorganizado y los detalles le fastidian.

---

<sup>30</sup> MAXWELL, Jhon C. Liderazgo. Estados Unidos: Grupo Nelson. 2007.

<sup>31</sup> KOONTZ, H. et al. op.cit...

- El constructor y explorador. Es el que desarrolla los sistemas y estructuras para el crecimiento de cualquier organización, prioriza la colaboración y el trabajo en equipo, disfruta con el trabajo de la empresa, mide constantemente el resultado del trabajo, escucha antes de ser escuchado, pone en práctica el modelo ganar-ganar, es comunicador y convincente, prioriza la expansión de la organización, toma decisiones con prontitud, no le gustan las comisiones ni papeleos.
- El administrador. Es el que defiende el territorio ganado, acaba con la innovación al implantar sistemas rígidos de control, se considera un experto en procedimientos, procesos y sistemas de dirección; prioriza el orden, la coherencia y la actuación armoniosa, dedica más tiempo a estudiar lo ocurrido, no prioriza la calidad, ni es proactivo.
- El burócrata. Le gusta centralizar el poder, impone decisiones, ama el control estricto, exceso de especialización, no le gusta el cambio ni la innovación, piensa que las estructuras son más importantes que los recursos humanos, le preocupa más lo que opinen de él y de su organización los analistas que sus propios clientes, se preocupa más en atender a sus jefes que a sus súbditos. En síntesis, acaba totalmente con la creatividad y acarrea la merma de la expansión.
- El aristócrata. Hereda la riqueza y desintegra la organización con acciones como: dedica la mayor parte de su tiempo a los asuntos financieros, a la planificación estratégica y a reestructurar la organización pero descuida a los socios; realiza reuniones donde manifiesta derroche en gastos para expresar su abundancia, cree que sólo él y un pequeño grupo de consejeros son capaces de comprender la estrategia de la organización, no escucha a los demás ni es proactivo<sup>32</sup>.
- El sinergista, o líder sinérgico. Esta situación es propia de organizaciones maduras y de trayectoria profesionalista. Se ha liberado de estilos y condicionamientos prefijados, ha asimilado los diferentes estilos de liderazgo que la organización necesita. Se caracteriza por crear la unidad social, está siempre atento, procura nivelar las fuerzas.

---

<sup>32</sup> GONZALES, H. Los siete estilos de liderazgo en la empresa. Recuperado de: <http://msmvps.com/blogs/haarongonzalez/archive/2006/09/09/Los-7-estilos-de-liderazgo-en-la-empresa.aspx>

- El profeta. Es un visionario que rompe moldes y concentra sus energías en ideas innovadoras que por lo general provocan el nacimiento de una nueva empresa. Se caracteriza por: Es sumamente proactivo, no escucha a los demás por tener ideas y objetivos fijos, le gusta el cambio y la innovación, empieza su trabajo con un objetivo en la mente, corre muchos riesgos, posee ideas visionarias de largo alcance, está dispuesto a invertir mucho tiempo y energías para ver triunfar sus ideas, tiene la costumbre de aislarse largos períodos para dedicarse a perfeccionar sus ideas, es desorganizado y le fastidian los detalles.

Algunas variables intervinientes muy frecuentes en los últimos tipos de liderazgo mencionados son el nivel socioeconómico, intelectual, de socialización y de personalidad del líder, aunque se debe tener presente que los rasgos de personalidad son predictores sólo en situaciones normales, mas no en situaciones condicionantes<sup>33</sup>.

#### **2.2.2.5 Fuerzas que interactúan en la elección de las teorías y estilos de liderazgo.**

Para decidir qué estilo de liderazgo adoptar frente a los subordinados, es necesario considerar y evaluar tres fuerzas que interactúan simultáneamente<sup>34</sup>:

- Las fuerzas situacionales: la clase de empresa y sus valores tradicionales, la eficiencia del grupo de subordinados, el problema a resolver y el tiempo disponible para resolverlo.
- La fuerza en el gerente: significa los valores y convicciones personales, la inclinación hacia un tipo de liderazgo y la tolerancia a la ambigüedad. La fuerza está en el gerente generalmente cuando los subordinados presentan errores frecuentes y graves, aunque esto puede provocar que las tareas se vuelvan rutinarias y repetitivas.
- La fuerza en los subordinados: necesidad de autonomía, deseo de participar en las decisiones, deseo de asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, conocimientos y experiencia. Generalmente la fuerza se sitúa en los subordinados cuando hay un alto nivel de eficiencia.

---

<sup>33</sup> RIBBINS, S.. Comportamiento organizacional. Sao Paulo, Prentice Hall. 2011.

<sup>34</sup> CHIAVENATO, I... op.cit...

En la actualidad, la teoría de los rasgos de personalidad ha perdido crédito. Los que más acogida tienen –dependiendo del objetivo de las investigaciones– son la teoría de los estilos de personalidad y la teoría situacional del liderazgo.

En la presente investigación, importa distinguir el liderazgo según el ejercicio de las personas, se adoptó la teoría de liderazgo según los estilos; de entre ellos, importa discriminar claramente el liderazgo según sus efectos en el ámbito organizacional: el más adecuado es el de Kurt Lewin<sup>35</sup>.

#### ***2.2.2.6 Liderazgo como un modo de vida.***

En la vida cotidiana de las organizaciones, encontramos líderes y liderazgo. Líder es una persona dentro de una organización con o sin cargo. Los líderes no nacen, no se les puede mirar como a personas providenciales, es algo que se construye, es el resultado del estudio, la determinación y el esfuerzo de todos los días<sup>36</sup>, el líder es producto no de sus características físicas personales, sino de sus relaciones con las personas y situaciones específicas, sólo en cuanto construya una buena imagen a través del desempeño cotidiano podrá generar seguidores.

Liderazgo, en cambio, tiene dos acepciones fundamentales: primero, “es un plural”, es decir, implica una tensión comunitaria de todos los miembros, es el empeño de los líderes por crear nuevos líderes; y segundo, el liderazgo es la función, es el trabajo del líder. El liderazgo es acción presente, es la puesta en práctica de las cualidades del líder, esto puede darse ejerciendo autoridad o sin ella, también es posible ser líder sin autoridad conferida. En algunas ocasiones el líder o los líderes son personas sin empoderamiento explícito, pero que ejercen impacto desde una posición humilde.

Todos los agentes de una organización, ejercen de alguna manera el liderazgo, este se corresponde con la idea que se tiene de lo que es ser líder. La idea de liderazgo imprime carácter en las diversas facetas del accionar humano: la orientación de la vida, la organización familiar, el cumplimiento de un encargo o función, la socialización, y hasta en la priorización de valores y prácticas cotidianas de trabajo en la empresa. El auténtico liderazgo tiene un impacto positivo y transformador,

---

<sup>35</sup> LEWIN, Kurt. Teoría del campo y experimentación en psicología social. Cuaderno nº 10. Instituto de Sociología UBA. Madrid, Trillas. 1939, 1958.

<sup>36</sup> CASTELLANOS, J.. *Líderes para tiempos de crisis*. Bogotá: Dupligráficas Ltda. 2005.

favorece las relaciones interpersonales y ‘genera nuevos líderes’, mueve personas y organizaciones a asumir los desafíos como retos y oportunidades de superación.

### 2.2.3 Clima organizacional.

El tema del clima organizacional se plantea en la década de los sesenta, junto con la aparición del Desarrollo Organizacional y la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. La comprensión de esta variable y su posibilidad de medición se dieron posteriormente.

#### 2.2.3.1 Concepto de clima organizacional.

Se trata de un concepto compuesto que vincula dos términos: por un lado, ‘clima’, un estado, una situación emocional-motivacional; por otro, ‘organizacional’, que vincula una organización o conjunto de personas unidas con un propósito, en este caso se refiere a un conjunto de personas que hacen empresa o una persona que vinculando a varios otros se proponen ofrecer un servicio para luego obtener un beneficio.

Ahora, recurriendo a expertos en el tema, diremos que el clima organizacional es la resultante de las características del ambiente de trabajo, media entre los factores del sistema organizacional y la motivación individual que se traduce en el comportamiento en el trabajo, lo cual tiene consecuencias de productividad, satisfacción y rotación sobre la organización, son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra<sup>37</sup>. Chiavenato<sup>38</sup>, afirma que el clima organizacional es la suma de las características ambientales percibidas por los miembros de la organización e influye considerablemente en su comportamiento.

Para Llovet de Asis<sup>39</sup> el clima organizacional es “un conjunto de variables que dan una visión global de la organización”, es “la personalidad de la organización, hace

---

<sup>37</sup> SUÁREZ, A.. *Análisis de la influencia de la capacidad de liderazgo en el clima organizacional de la empresa Tecni Fluidos S.A.C. Arequipa. Tesis de licenciatura en Administración de Empresas.* Arequipa: Universidad Católica Santa María. 2012.

<sup>38</sup> CHIAVENATO, I.. *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* México: McGraw-Hill. 2009<sup>a</sup>.

<sup>39</sup> LLOVET DE ASIS, R.. *Liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional. Tesis doctoral.* Zaragoza: Universidad de Zaragoza. 2012.

referencia a factores internos de la organización” y “no atiende a los externos (del entorno). Ezquiaga<sup>40</sup>, considera sinónimos clima organizacional y clima laboral.

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente en las interacciones entre los miembros de una organización, en el grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización<sup>41</sup>.

Por tanto, el clima organizacional es el acerbo de ideas, emociones y situaciones internas a la organización de ámbito social, afectivo, material y económico que provocan una toma de postura de cada uno de los integrantes, sea de conformidad o disconformidad, motivación o desmotivación.

### **2.2.3.2 Componentes del clima organizacional.**

Los componentes del clima organizacional son<sup>42</sup>:

- Ambiente físico: espacio, condiciones, comodidad, ruido, vista, tecnología y otros.
- Situaciones estructurales: tamaño de la organización, forma, estilo de dirección, mandos, cantidad de personas...
- Ambiente social: compañerismo, actitudes, motivación, integración, comunicación entre las áreas, colaboración, manejo de conflictos...
- Características personales: aptitudes, actitudes, motivación, necesidades, satisfacción, incentivos, expectativas, realización personal, todo lo que el individuo percibe y siente de su puesto de trabajo.
- Comportamiento organizacional: productividad, calidad, positivismo, tensiones, ausentismo, rotación, éxitos y fracasos<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> EZQUIAGA.. *El clima organizacional o clima laboral, una prioridad en la empresa*. 12/septiembre/2012. Obtenido de Trabajar mejor: [http://www.trabajarmejor.com.ar/sitio/articulo.php?id=clima\\_organizacional\\_clima\\_laboral\\_prioridad\\_empresa](http://www.trabajarmejor.com.ar/sitio/articulo.php?id=clima_organizacional_clima_laboral_prioridad_empresa)

<sup>41</sup> COVEY, S.. *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Paidós. 2007.

<sup>42</sup> SUÁREZ, A.. *Análisis de la influencia de la capacidad de liderazgo en el clima organizacional de la empresa Tecni Fluidos S.A.C. Arequipa, 2012. Tesis de licenciatura en Administración de Empresas*. Arequipa: Universidad Católica Santa María. 2012.

<sup>43</sup> AIKEN, L.. *Test psicológicos y evaluación. 8va edición*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. 1996.

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

Son los siguientes<sup>44</sup>:

- Los indicadores que definen el clima organizacional están relacionadas con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia en las organizaciones, aunque puede sufrir cambios puntuales.
- Afecta el comportamiento individual y grupal en la organización. Dispone a las personas para una labor altamente productiva, como también puede indisponer para la producción y la dirección.
- Se afecta por el comportamiento positivo o negativo de los miembros, es decir, la actitud que adopten los directivos, administrativos y personal en general.
- Repercute en el compromiso de la organización con los clientes internos y externos.
- El clima es afectado por variables estructurales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión... Y estas variables también pueden ser afectadas por el clima.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible pero se necesitan cambios en varias variables para conseguir una mejora del clima y que ésta dure.

### ***2.2.3.4 Dimensiones del clima organizacional.***

Las dimensiones permiten una visión detallada y completa de la variable clima organizacional, aún más cuando la teoría y el instrumento de medición son abordados por la misma autoría. Las dimensiones de la presente variable y su respectiva conceptualización es el siguiente<sup>45</sup>:

- Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas. Esta dimensión está directamente relacionado con el nivel axiológico que se vive en la organización.

---

<sup>44</sup> LLOVET DE ASIS, R... op.cit...

<sup>45</sup> FUNDACIÓN UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ. *Escala de Clima Organizacional EDCO*. 11/mayo/2006. Obtenido de Clima Organizacional: <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

- **Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. En este campo, K. Lewin<sup>46</sup>, distingue de manera precisa tres estilos, el autoritario, el liberal y el democrático. Se menciona estos estilos y no otros, debido a la polaridad que representan y a la frecuente constatación en las organizaciones del ámbito latinoamericano.
- **Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- **Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Se trata de la “compensación financiera con la cual la empresa paga a sus empleados, y de las compensaciones no-financieras, como empoderamiento, promociones, capacitaciones, estatus en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimientos a sus contribuciones”<sup>47</sup>.
- **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.
- **Estabilidad:** grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- **Valores colectivos:** evalúa el grado de cooperación, responsabilidad y respeto. Esta dimensión fue implementada debido a que la empresa en muchos casos es el segundo hogar de los colaboradores por el tiempo que en él transcurren y por el progresivo compromiso e identificación que sienten por ella.

### ***2.2.3.5 Importancia del clima organizacional.***

El Clima Organizacional es un factor importantísimo para el logro de los objetivos empresariales, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permite introducir cambios

<sup>46</sup> LEWIN, Kurt. Teoría del campo y experimentación en psicología social. Cuaderno n° 10. *Instituto de Sociología UBA. Madrid, Trillas. 1939, 1958.*

<sup>47</sup> HERNÁNDEZ, J... op.cit...

planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen, permite conocer la situación anímica del personal y predecir la motivación y el comportamiento.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Es una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones<sup>48</sup>:

- “Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir”.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

#### ***2.2.3.6 El puesto del clima organizacional o clima laboral en la empresa.***

El clima laboral es un aspecto que algunas empresas consideran importante y otras ni siquiera lo tienen en cuenta porque se enfocan en el logro inmediato y automático, pero no se piensa en la calidad del logro, ni en la perpetuación de la empresa. Sin embargo el clima laboral u organizacional por debajo del adecuado, crea perjuicios, afecta al rendimiento del trabajador y del equipo, entendiendo rendimiento como capacidad productiva y como administración eficaz de las habilidades y potencialidades del personal.

---

<sup>48</sup> CERVERA, L.. *Liderazgo Transformacional del Director y su relación. Tesis Doctoral.* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. P. 39-40. 2012.

Debemos tener presente que<sup>49</sup>:

- Algunas veces se debe tomar decisiones que indisponen al personal, ya que los afecta negativamente. Esto es inevitable, pero no debe faltar la pregunta ¿esto beneficia a todos o a casi todos a mediano y/o largo plazo? Y se debe comunicar al personal.
- Para el colaborador, la empresa, son sus directivos o superiores, es decir, cuando el directivo toma una decisión, es la empresa la que está así, por tanto, las motivaciones o los descontentos afectarán directamente a la que creen que es la más implicada: la empresa.

Cuando se encuentra un clima laboral poco favorable, es decir, donde el comportamiento general del conjunto analizado demuestra poco entusiasmo e interés por los desafíos diarios se debería indagar en el origen de esa actitud. De la misma manera, cuando se toma decisiones que recortan indirectamente derechos establecidos, estas deben darse en un claro diálogo con los implicados, aclarando que esta es una decisión justa y que era inevitable adoptarlo. Esto es importante porque la empresa necesita que los empleados consideren los intereses de la organización como un interés personal, y eso ocurre cuando estos perciben que existe una coherencia entre sus criterios y los de la empresa, cuando ésta toma una decisión.

Todo este razonamiento nos conduce a que el clima laboral u organizacional, depende principalmente de todas las decisiones que se toman con los empleados. Porque cuando el empleado considera que esas decisiones lo perjudican a él y a la mayoría de sus compañeros, concluye que sus intereses personales se ven también perjudicados por la empresa.

Por otra parte, la asunción de los efectos de cada una de las decisiones deben ser asumidos primero por los directivos, solo en segundo lugar por los colaboradores internos, esto permitirá evitar predisponer desfavorablemente al personal. Cuando las decisiones son beneficiosas al personal, estas deben darse en el contexto adecuado tal que promueva realmente el clima organizacional.

---

<sup>49</sup> EZQUIAGA. *El clima organizacional o clima laboral, una prioridad en la empresa*. 04/09/2013. Obtenido de Trabajar mejor: [http://www.trabajarmejor.com.ar/sitio/articulo.php?id=clima\\_organizacional\\_clima\\_laboral\\_prioridad\\_empresa](http://www.trabajarmejor.com.ar/sitio/articulo.php?id=clima_organizacional_clima_laboral_prioridad_empresa)

Por último, las empresas deben aprovechar toda la capacidad intelectual, creativa y laboral de sus empleados a la hora de tomar sus decisiones, porque eso les va a permitir hacerlo de manera más acertada y favorecerá el compromiso de llevarlo a cabo en el menor tiempo posible.

#### **2.2.4 Caracterización psicológica de la población-objetivo.**

La población de colaboradores internos que en este estudio se encuentra entre 25 y 55 años, que en la clasificación de Papalia, Wendkos, & Duskin<sup>50</sup> comprendería a la etapa de 'adulthood temprana' y 'adulthood intermedia'. Dada la amplitud del rango etáreo, se presentará una información resumida que sirva de referencia inicial para el presente estudio.

##### **2.2.4.1 A nivel laboral:**

Para la mayoría de las personas, esta etapa es de 'logros', y coincide con la etapa en que los jóvenes se encuentran en el punto máximo de todas sus capacidades (máximo nivel de fuerza, salud, energía y resistencia), se independizan, forman hogares y se prueban a sí mismas en las actividades elegidas. Cada día demuestran y expanden sus habilidades físicas y cognitivas... se encuentran con el mundo real e ingresan en la tarea más importante de esta etapa: el mundo laboral.

En la adultez intermedia se da el deterioro laboral debido al cansancio emocional y la pérdida de control. Pero esta situación de inutilidad también se da en la adultez temprana debido al desempleo. Los empleados despedidos tienden a sentirse resentidos y marginados si creen que no fueron tratados con justicia y sensibilidad. Esta situación conlleva desequilibrios biológicos y psicológicos.

##### **2.2.4.2 A nivel biológico:**

La actividad física propia de esta edad ofrece muchos beneficios: el mantener el peso corporal deseable, músculos fuertes, fortaleza del corazón y los pulmones. La gente tiende a ser más saludable física y mentalmente, y a vivir más tiempo si tiene relaciones satisfactorias cercanas. La gente con amigos tiende a tener un sentido de

---

<sup>50</sup> PAPALIA, D., WENDKOS, S., & DUSKIN, R.. *Desarrollo humano*. México: McGraw-Hill. 2005.

bienestar<sup>51</sup>. La gente mejor educada y más próspera tiene dietas más saludables, mejor atención preventiva a la salud y tratamiento médico oportuno.

En la adultez intermedia (de los 45 a 65) comienza a descender la agudeza visual y auditiva, esto es debido al decremento gradual en la tasa del metabolismo basal. Por otro lado, debido al desorden alimenticio o sedentariedad alimenticia puede perjudicar la salud. En esta etapa suele iniciarse el tabaquismo y el alcoholismo debido a que desarrollan tolerancia al producto y cada vez necesitan más para obtener la misma sensación.

#### **2.2.4.3 A nivel social:**

Las personas aisladas de la sociedad tiene riesgo doble de enfermar que las sociables, la socialización y el apoyo emocional ayuda a minimizar el estrés de las responsabilidades laborales. Los casados y con hogares estables tienen menores probabilidades de deprimirse.

Las parejas con doble ingreso, en general, tienden a llevar una mejor calidad de vida, en cambio, las familias con un solo ingreso (generalmente debido a la crianza de los hijos) suelen pasar limitaciones económicas, y esto muchas veces obliga a un miembro tener que comprometerse con más horas de trabajo o hasta con doble jornada laboral. Por otra parte, la inestabilidad matrimonial o afectiva, perjudica a los hijos e incluso el compromiso laboral provocando tardanzas, faltas o hasta el abandono.

#### **2.2.4.4 A nivel cognoscitivo:**

El pensamiento es postformal, a menudo es contextualizado, flexible, adaptativo e individual. Se basa en la intuición, la emoción y la lógica para ayudar a la gente en un mundo que parece caótico. Hay conciencia de que la mayoría de los problemas tienen más de una solución, y que algunas soluciones son más funcionales que otras. Surge la necesidad de la alfabetización tecnológica y digital.

Esta etapa es también de consolidación profesional e ideológica. Se desarrolla un conocimiento tácito, interno, de pericia y sentido común. Se desarrolla la

---

<sup>51</sup> AAMODT, M.. *Psicología Industrial / Organizacional. Un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning Inc. 2010.

inteligencia emocional que favorece las habilidades de trabajo, trabajo en equipo, reconocimiento y respuesta apropiada a los sentimientos propios y ajenos, para motivarse y motivar a otros.

En la adultez intermedia se la el pensamiento posformal, es apropiado para las tareas complejas, los roles múltiples, las elecciones desconcertantes y los desafíos de la madurez. La característica importante del pensamiento posformal “es su naturaleza integradora: los adultos maduros, combinan la lógica con la intuición y la emoción, integran hechos e ideas conflictivos, así como la nueva información con lo que ya conocen. Interpretan lo que leen, ven o escuchan en términos de significado... filtran los datos a través de su experiencia y el aprendizaje previo... traducen su conocimiento de la condición humana en historias inspiradoras a las que pueden acudir las generaciones jóvenes en busca de orientación... también ayudan en la solución de problemas prácticos”<sup>52</sup>.

Es la etapa la creatividad, pero esta empieza con el talento, es la confluencia de fuerzas biológicas, sociales y culturales. Los talentos excepcionales se hacen, no nacen, requieren entrenamiento y prácticas sistemáticas. “El logro creativo extraordinario resulta del conocimiento profundo y altamente organizado de un tema, de la motivación intrínseca para trabajar, no por recompensas externas, sino por el apego emocional al trabajo, el cual alienta al creador a perseverar ante los obstáculos”<sup>53</sup>. Los sesentas son la etapa de la síntesis intelectual, de un aporte sólido del colaborador interno a la organización ¿cómo entonces pasar a retiro a estas personas si es allí cuando pueden dar más de sí a favor de la empresa? Se requiere lucidez mental en estas decisiones y verdadera estrategia organizacional.

#### ***A nivel afectivo y moral:***

Las personas igualmente atractivas tienen mayor probabilidad de desarrollar relaciones cercanas, en cambio, los reservados cultivan más la interioridad pero carecen en cierto sentido de habilidades para la socialización o comunicación al interior de la organización.

El juicio moral se torna más complejo. Ingresan en el tercer nivel del razonamiento moral de Kohlberg, la moral posconvencional, la moral guiada por principios. La

---

<sup>52</sup> Papalia, D., Wendkos, S., & Duskin, R.. *Desarrollo humano*. México: McGraw-Hill. P. 614. 2005.

<sup>53</sup> Papalia, D... op.cit... P. 617.

mayoría de la gente no llega a esta etapa, o no se compromete con los principios, pero frecuentemente se da el encontrar valores en conflicto fuera del hogar y ser responsable del bienestar de otros (autotrascendencia). Se da cuenta de que todo está conectado, las acciones de cada uno afectan todo y a todos los demás y en consecuencia, repercuten en la misma persona. Los varones promueven la justicia imparcial, en cambio, los valores femeninos apuestan más por la compasión, la responsabilidad y el interés.

En la adultez intermedia son más frecuentes los eventos normativos que determinan el desarrollo de la persona: el matrimonio, el primer hijo, el primer nieto, el ascenso en el trabajo, la jubilación... se tiene aguda conciencia del momento y del reloj social. La crisis no es por la edad, sino por lo inesperado del suceso, es porque se tiene conciencia de que hay un momento correcto para hacer las cosas<sup>54</sup>.

Muchas veces pensamos que sólo se debe tener agudeza científica en situaciones y poblaciones delicadas, con este argumento, descuidamos el mundo psicológico de la adultez. Para un tratamiento justo y profesional de los colaboradores internos, hace falta dominio de la psicología laboral y organizacional, o un asesoramiento profesional en tal sentido. Esta decisión permitirá una relación pertinente y el eficiente del recurso humano.

## **2.3 Antecedentes investigativos.**

### ***2.3.1 Antecedentes nacionales.***

Suárez, A.M.<sup>55</sup> realizó en la Universidad Católica Santa de Santa María, una investigación titulada “Análisis de la influencia de la capacidad de liderazgo en el clima organizacional de la empresa Tecni Fluidos S.A.C. Arequipa, 2012” en una población focal de 100 unidades de investigación (7 directivos y 93 colaboradores internos). El objetivo es determinar la influencia de la capacidad de liderazgo de los administradores en el clima organizacional de la empresa Tecni-Fluidos S.A.C. Arequipa 2012. La información de campo se recogió mediante la técnica de la

---

<sup>54</sup> PAPALIA, D... op.cit...

<sup>55</sup> SUÁREZ, A.. *Análisis de la influencia de la capacidad de liderazgo en el clima organizacional de la empresa Tecni Fluidos S.A.C. Arequipa, 2012. Tesis de licenciatura en Administración de Empresas.* Arequipa: Universidad Católica Santa María. 2012.

encuesta y se utilizó los instrumentos ‘Test de liderazgo’ y ‘Cuestionario de clima organizacional’. Se llegó a las siguientes conclusiones: existe un clima autoritario-paternalista, un liderazgo estático, no dinámico. Tiene las siguientes características: hay cierta insatisfacción laboral en el personal de la empresa. Hay necesidad de contar con líderes capaces de lograr en el trabajador una actitud positiva, sentido de compromiso, pertenencia y confianza para lograr mayor productividad. La toma de decisiones debería ser en una instancia participativa, no como algo impuesto verticalmente, la directiva debe favorecer un ambiente de trabajo y con identidad. Se requiere promover el trabajo en equipo, con metas claras, reconocimiento del esfuerzo desplegado, incentivo de las potencialidades del personal para favorecer la satisfacción laboral y generación de un buen clima organizacional. Este es un desafío para la empresa.

Cervera, L.E.<sup>56</sup>, realizó una tesis doctoral de educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos titulada “Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”, una investigación de tipo correlacional, en una muestra de 171 docentes, con la técnica de encuesta y utilizando los instrumentos Cuestionario de Liderazgo Transformacional de Antuanet Chirinos, y Cuestionario de clima organizacional de Alpin y Croft.

El objetivo central de este estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Los instrumentos que se utilizaron fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables.

La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman.

Se halló los siguientes resultados: Existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional. El análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del

---

<sup>56</sup> CERVERA, L... op.cit...

Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional. El análisis de la diferencias entre los docentes varones y mujeres respecto del Liderazgo Transformacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y en el Total del Liderazgo Transformacional apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones. El análisis de la diferencias entre los docentes varones y mujeres, respecto del Clima Organizacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, Entusiasmo, Amistad, Contacto, Énfasis en el Rendimiento, Ejemplaridad, Consideración y en el Total del Clima Organizacional, apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.

### ***2.3.2 Antecedentes internacionales.***

Alves, J.<sup>57</sup> ha realizado una investigación acerca de “liderazgo y clima organizacional” en una organización deportiva, en la Universidad Autónoma de Barcelona. Se trata de un estudio exploratorio que aportó los siguientes alcances: El objetivo de un liderazgo eficaz es crear y desarrollar un clima tal dentro de la organización que posibilite alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización. No se trata de una tarea fácil, debido a las innumerables variables que es necesario considerar, pero se debe tener presente que existen unos caminos que son más facilitadores que otros. Para que exista un buen clima en la organización/equipo es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz, lo que necesita una gran flexibilidad en la adopción del estilo de liderazgo adecuado para cada situación que permita el desarrollo de una cultura de equipo propia que una a todos sus miembros alrededor de los mismos objetivos.

El Centro de Estudios para la Perdurabilidad Empresarial (2009) hizo una investigación que lleva por título “Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo”. El estudio se realizó en una muestra de 400 trabajadores del sector salud en cuatro ciudades colombianas con el objetivo de hallar diferencias significativas entre ellas. Se aplicó el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT), la Escala de Clima Organizacional

---

<sup>57</sup> ALVES, J.. liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte* Vol. 9, números 1-2, 123-133. 2000.

(ECO) y las pruebas Cuestionario de factores psicosociales (CFP). Los datos más saltantes que se encontraron fue: La ciudad de Bogotá percibe a un líder deseable más que el no-deseable, tiene un clima caracterizado por altos niveles de recompensa, la empresa premia la calidad, la productividad y el esfuerzo de los trabajadores, las personas ven que la empresa premia adecuadamente. La ciudad de Cali presenta mejor calidad de clima organizacional. La ciudad de Barranquilla percibe un líder no-deseable más que al deseable. La ciudad de Bucaramanga las personas ven en las empresas más al líder no deseable que al deseable. El clima organizacional en las empresas de estas ciudades se ven como mas o menos favorables. En todos los casos, se percibe una relación significativa entre las variables. Se sugiere continuar el estudio considerando cultura y subculturas para comprender el efecto que éstas pueden tener sobre los fenómenos del liderazgo.

Llovet de Asis<sup>58</sup> sustentó una tesis doctoral con la investigación “El liderazgo como base de la experiencia en el clima organizacional”. La investigación se realizó en docentes de la escuela de ingeniería y arquitectura de la Universidad de Zaragoza. La técnica utilizada para el recojo de la información fue la encuesta, y los instrumentos utilizados son Diagnóstico de Clima Organizacional de Darío Rodríguez, y el European Foundation for Quality Management.

Se llegó a las siguientes conclusiones: la variable Liderazgo influye fuertemente en las demás (excepto en la Retribución y las Condiciones de Trabajo que lo hace a través de la variable Promoción y Desarrollo Profesional). De esto se puede afirmar que cualquier mejora que se desee realizar en una variable concreta (aspecto concreto de la organización), se verá potenciada si existe un buen liderazgo. Esto se puede enunciar de la siguiente manera: la existencia de un buen líder en una organización que pretende mejorar hará posible estas mejoras en los diferentes aspectos de la organización, es decir, lo hará de la mejor manera posible para el conjunto de la empresa. Ya que el clima organizacional es el formado por la percepción de los trabajadores de su estar en la organización, todas estas variables forman el clima organizacional. Y como la variable Liderazgo influye en todas ellas, se puede afirmar que el Liderazgo influye fuertemente en el clima organizacional. Esta es la idea que da título al proyecto: el liderazgo es la base del clima organizacional. En este caso concreto del clima organizacional, un buen líder

---

<sup>58</sup> LLOVET DE ASIS, R... op.cit...

será capaz de hacer mejorar el clima y conseguir la excelencia en éste, con la consiguiente mejoría en los resultados y productividad de la empresa. Mientras que si no existe un buen líder, los cambios en la organización pueden perjudicar en vez de conseguir mejoras.

Como se puede apreciar, se ha encontrado suficiente información para una adecuada confrontación de resultados de nivel nacional e internacional; asimismo, complace informar que ambas variables fueron ampliamente estudiadas en relación con otras variables.

## 2.4 Objetivos.

### Objetivo general.

- Determinar la relación que existe entre Estilos de liderazgo y Clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014.

### Objetivos específicos.

- Precisar los Estilos de liderazgo en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014.
- Analizar el Clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014.
- Determinar las relaciones significativas que existe entre las dimensiones de Estilos de liderazgo y las dimensiones de Clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014.

## 2.5 Hipótesis.

Dado que las investigaciones informan que existe una vinculación estrecha entre la actitud relacional del líder y la satisfacción laboral<sup>59</sup>, entre los principios axiológicos y el clima organizacional<sup>60</sup>, entre el tipo de liderazgo y cualquier mejora en el recurso humano<sup>61</sup>, es decir, entre las variables internas y las relaciones sociales y laborales de la persona,

---

<sup>59</sup> SUÁREZ, A.M... op.cit...

<sup>60</sup> CERVERA, L.E... op.cit...

<sup>61</sup> LLOVET DE ASIS. Op.cit...

Es probable que los estilos de liderazgo tengan relación significativa con el clima organizacional de la empresa de servicios topográficos en Arequipa 2014.

**Hipótesis Nula:** Es probable que los estilos de liderazgo NO tengan relación significativa con el clima organizacional de la empresa de servicios topográficos en Arequipa 2014.



### III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

#### 3.1 Técnicas e instrumentos de verificación.

##### **Técnica.**

*La encuesta.* Es la manera más o menos masiva de obtener información objetiva acerca de fenómenos psicológicos, sociales y organizacionales que permite describir, analizar, interpretar, hacer inferencias, generalizaciones y correlaciones con otras variables relevantes. La característica dominante es que sus hallazgos reposan en las propiedades de la muestra (Alarcón, 2008).

En la presente investigación, ambas variables se midieron usando la técnica de la encuesta. Esta decisión se tomó en consideración a la muestra que es numerosa y al tipo de instrumento que tiene antecedentes positivos con esta técnica.

##### **Instrumentos.**

Para el presente estudio, se ha seleccionado de entre varias posibilidades, dos instrumentos que a juicio de la autora son los más adecuados para el tipo de personas que se quiere estudiar. En esta selección se ha considerado los siguientes criterios: las características psicológicas y laborales de la población focal en estudio; la pertinencia de cada una de las dimensiones del instrumento para esa población de estudio; el número de ítems, ya que en caso de ser mucho el personal tan atareado no lo respondería adecuadamente, y la validación de los instrumentos para la realidad peruana.

Los instrumentos que en adelante se presentan tienen descripción, dimensiones, confiabilidad obtenida en estudios previos en el contexto peruano y la confiabilidad hallada en el presente estudio.

##### ***Test de liderazgo de Kurt Lewin.***

Es un instrumento de 33 ítems que debe contestarse marcando ‘verdadero’ (V) o ‘falso’ (F). Se debe entregar una copia de todo el instrumento a cada unidad de investigación. Se explica que deben responder en forma personal, como si los enunciados estuvieran sucediendo en este momento. Se debe tener cuidado de no

influir en los resultados. Antes de retirar el protocolo, el examinador verifica que todos los ítems estén contestados.

Los ítems se ordenan según los tres estilos o dimensiones de liderazgo que se enumeran en seguida:

- Autoritario o vertical (ítems 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28 y 31).
- Estilo democrático o participativo (ítems 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29 y 32).
- Estilo lazzar-faire o permisivo (3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30 y 33).

El resultado se valora de la siguiente manera: 0 a 11 puntos (nivel bajo), 12 a 17 puntos (nivel medio), y 18 a 22 puntos (nivel alto).

Adaptación y confiabilidad. El presente instrumento fue adaptado en una tesis doctoral realizada por Ronald Echegaray Candia<sup>62</sup>, el año 2009, en 203 unidades de estudio haciendo uso del estadístico de confiabilidad alfa de Cronbach, cuyo resultado fue 0,768, es decir, 76,8% de confiabilidad.

La confiabilidad alfa de Cronbach obtenido en el presente estudio es:

**Tabla 15**  
**Alfa de cronbach hallado con el test de liderazgo.**

Muestra	Nº de ítems	Alfa de Cronbach
50	33	,709

Fuente: base de datos del estudio.

$$0,709 \times 100\% = 70,9\%.$$

El grado de confiabilidad es de 70,9%, se trata de una confiabilidad aceptable por tratarse de una investigación social.

### ***Escala de Clima Organizacional EDCO.***

Este instrumento fue creado por la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, en Santa Fe – Bogotá. Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los

<sup>62</sup> Echegaray Candia, Ronald. Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco Arequipa 2009. Tesis doctoral. Universidad Católica Santa María. 2009.

individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente, se pretende proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El instrumento consta de 40 ítems, de cuyo resultado se puede obtener un mínimo de 40 puntos y un máximo de 200. Un puntaje alto significa buen nivel de clima organizacional, el puntaje bajo está relacionado con problemas dentro de la organización. Las escalas que determinan el clima organizacional son: nivel bajo (40 a 93 puntos), promedio (94-147 puntos) y nivel alto (148 a 200 puntos).

Indicadores de la variable-instrumento:

- Relaciones interpersonales (ítems 1-5).
- Estilo de dirección (ítems 6-10).
- Retribución (ítems 11-15).
- Sentido de pertenencia (ítems 16-20).
- Disponibilidad de recursos (ítems 21-25).
- Estabilidad (ítems 26-30).
- Claridad y coherencia en la dirección (ítems 31-35).
- Valores colectivos (ítems 36-40).

Los ítems positivos son 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40, y se califican de la siguiente manera: siempre (5 puntos), casi siempre (4 puntos), algunas veces (3 puntos), muy pocas veces (2 puntos), y nunca (1 punto).

Los ítems negativos son 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39, y se califican de la siguiente manera: nunca (5 puntos), muy pocas veces (4 puntos), algunas veces (3 puntos), casi siempre (2 puntos) y siempre (1 punto).

Este instrumento fue validado para estudios investigativos del personal de salud en el Perú, dirigido por Cáceres Del Carpio<sup>63</sup>, es un instrumento fiable para aplicarlo en todo el país.

---

<sup>63</sup> Cáceres Del Carpio, E. Estudio de clima organizacional: aplicativo para procesamiento de encuestas. Hospital Regional Daniel Alcides Carrión. Oficina de Gestión de la Calidad. Lima, 2011. Recuperado en:

La prueba de fiabilidad alfa de Cronbach en el presente estudio es:

**Tabla 16**

**Alfa de cronbach hallado con la escala de clima organizacional (EDCO).**

Muestra	N° de ítems	Alfa de Cronbach
50	40	<b>,841</b>

Fuente: base de datos del estudio.

$$0,841 \times 100\% = 84.1\%$$

El grado de confiabilidad hallado es de 84.1% de confiabilidad, es una confiabilidad alta para una investigación social como es esta.

### 3.2 Campo de verificación.

#### 3.2.1 Ubicación espacial.

La “Empresa de servicios topográficos” fue fundada el año 2001 con el propósito de servir a Arequipa y al Perú. Los valores que caracterizan a la empresa son la integridad, responsabilidad y respeto, cualidades que se evidencian en la materialización de cualquier obra o proyecto.

Empresa dedicada a brindar servicios de topografía en general, en el aspecto de supervisión, ejecución y consultoría, y tiene como objetivo prioritario conducir sus actividades protegiendo la integridad física y la salud del personal, y el cuidado del medio ambiente como un valor primario.

La empresa se propone:

- Enfocar el actuar de su sistema de gestión en prevenir la contaminación, lesiones y enfermedades ocupacionales.
- Cumplir con las leyes, normas, regulaciones en materia ambiental, de seguridad y salud ocupacional y otros requisitos que la organización evalúe pertinente de aplicar para mejorar sus estándares.
- Trabajar en vistas de la mejora continua, del cuidado ambiental, y la seguridad y salud ocupacional.

[http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/telecom2011/Aplicativo\\_de\\_Clima\\_Organizacional\\_\(EDCO\).pdf](http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/telecom2011/Aplicativo_de_Clima_Organizacional_(EDCO).pdf)

- Capacitar continuamente en seguridad, salud y medio ambiente a todo el personal para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades.
- Asegurar los recursos necesarios para lograr los objetivos ambientales, de seguridad y salud ocupacional.

Empresa que entre sus clientes externos cuenta con la Minera Yanacocha SRL, la Minera Cerro Verde SAA., Servicios Minería Inc. Sucursal del Perú, Flúor Ltda. Canadá y Chile; entre los clientes internos, cuenta con personal directivo, administrativo y de campo, un personal contratado por la empresa en turno único.

### **3.2.2 Ubicación temporal.**

El estudio se realizará en el segundo semestre del año 2014.

### **3.2.3 Unidades de estudio.**

Las unidades de estudio se precisan mejor mediante los criterios de inclusión y de exclusión:

Criterios de inclusión. En el estudio participan:

- El personal de campo y los administrativos de ambos sexos.
- El personal que labora como mínimo desde hace seis meses en la empresa. Este criterio permite obtener información sólida y útil, digna de una investigación, acerca de la realidad del personal en la empresa.

Criterios de exclusión. En el estudio no participan:

- El personal directivo.
- El personal administrativo o de campo con permanencia inferior a seis meses.

Dado que la empresa es relativamente joven, aún posee un limitado número de personal, por ello, el estudio se aplicó a toda la población, no hubo muestra. Esta población es de 50 profesionales entre topógrafos profesionales, auxiliares y administrativos. La denominación adecuada para este caso es: estudio en población focal o censal, por tanto, a nivel estadístico es un estudio no-paramétrico. Esta última información tendrá sus implicancias para las pruebas de hipótesis y de correlación en el campo de la estadística.

### 3.3 Estrategias de recolección y procesamiento de datos.

Se solicitó permiso de estudio de campo en la empresa. Lo cual fue aceptada debido a que los resultados del mismo contribuirán a conocer el estilo de liderazgo que subyace a todo el personal, el clima laboral y la relación de ambas variables. Esta información fue útil para la adopción de nuevas estrategias en vistas de la satisfacción laboral. La propuesta fue aceptada, y se determinó fechas y momentos de aplicación de las encuestas.

La información se recolectó de una población focal de 50 unidades de investigación. Al aplicar se puso en claro la libertad de participación, el anonimato de las pruebas y la necesidad de absoluta sinceridad. Además, se ofreció todas las comodidades para que esto realice bien: ambiente adecuado, fichas suficientes, lapiceros y disponibilidad de personal para aclarar cualquier duda. Se seleccionó la información recopilada, se separó las fichas dañadas, incompletas o mal respondidas, y se codificó las fichas correctamente respondidas.

El análisis de la información se realizó mediante el programa spss 20 en español. Se ingresó al programa toda la información recogida, se hizo el tratamiento adecuado de los datos, entre ellos, inversión de los ítems invertidos, agrupaciones y categorizaciones por variables y por dimensiones y la generación de los estadísticos:

La fiabilidad del instrumento se halló mediante el alfa de Cronbach, teniendo presente que el mínimo de confiabilidad aceptable para los estudios de ciencias sociales es de 0,700 o 70% de confiabilidad.

Los objetivos específicos 1 y 2 solicitan hallar la frecuencia y el nivel de ambas variables, esto se realizó mediante frecuencias, porcentajes y medias. La representatividad de los datos hallados se midió con la desviación estándar, en comparación con el valor de la media: si la desviación estándar es inferior al 30% de la media, entonces se concluye que existe una buena concentración de datos alrededor de la media, y que por lo tanto, los resultados hallados son representativos, de lo contrario no.

Como ya se indicó antes, el conjunto de datos de campo, se halló de una población focal, no de una muestra aleatoria, por tanto, la información obtenida es no-paramétrica que

tendrá sus consecuencias sobre todo en la estadística analítica, como se precisa líneas adelante.

Los objetivos 3 y 4 solicitan medir la correlación de las variables, esto exige, medir previamente la prueba de hipótesis con el chi-cuadrado y la prueba de nivel de correlación que debido a la ausencia de muestra se realizó con el estadístico Rho de Spearman. Este proceso requiere tener en cuenta lo siguiente:

**La prueba de hipótesis.**

Se realiza mediante la siguiente fórmula:  $\chi^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e$

Donde: Fo= Frecuencias observadas. Fe= Frecuencias esperadas.

$\chi^2$ = chi-cuadrado.  $\sum$  = sumatoria.

Criterio de decisión: se acepta la hipótesis nula:

- Cuando  $\chi^2 < \chi^2_{\alpha}(r - 1)(k - 1)$ , es decir, cuando el valor de significancia es igual o superior a 0,05, de lo contrario, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.
- Cuando el chi-cuadrado de tabla, es mayor que el chi-cuadrado hallado a tantos grados de libertad, de lo contrario se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

**Prueba de correlación Rho de Spearman.**

No basta con probar la hipótesis, hace falta probar cuál es el nivel de correlación. Lo adecuado para los datos que se prevé obtener en el presente estudio, se aplicará el Coeficiente de Correlación.

El estadístico presenta la prueba de hipótesis de correlación basado en el valor de la significación, pero define aún más claramente el nivel de correlación. Los valores pueden ser positivos (correlación directa) o negativos (correlación inversa). El criterio de interpretación es el siguiente:

0 a ±0.249	±0.250 a ±0.499	±0.500 a ±0.749	±0.750 a ±0.999	±1.00
------------	--------------------	--------------------	--------------------	-------

Correlación no significativa	Correlación baja	Correlación media	Correlación alta	Correlación perfecta
------------------------------	------------------	-------------------	------------------	----------------------

Fuente: Adaptado de Hernández & cols. (2010).

Si el dato está comprendido entre 0.00 a 0.249 no hay correlación significativa. Si la correlación está comprendida entre  $\pm 0,250$  y  $\pm 1,00$  hay correlación significativa positiva o negativa, baja, media, alta o muy alta. La correlación puede ser al 95% o al 99% de fiabilidad, esta última indica una vinculación casi perfecta.



#### IV. BIBLIOGRAFÍA

- AAMODT, M.. *Psicología Industrial / Organizacional. Un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning Inc. 2010.
- AIKEN, L.. *Test psicológicos y evaluación. 8va edición*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. 1996.
- ALVES, J.. liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte Vol. 9, números 1-2*, 123-133. 2000.
- ANDER-EGG, E.. *Diccionario de pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio. 1997.
- APAZA, M., & QUISPE, R.. *Diccionario empresarial: herramienta del nuevo milenio*. Tomo II. Lima: Pacífico Editores. 2000.
- ARISTÓTELES. (1998). *Política*. Madrid: lGredos.
- CÁCERES Del Carpio, E. *Estudio de clima organizacional: aplicativo para procesamiento de encuestas*. Hospital Regional Daniel Alcides Carrión. Oficina de Gestión de la Calidad. Lima, 2011. Recuperado en: [http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/telecom2011/Aplicativo\\_de\\_Clima\\_Organizacional\\_\(EDCO\).pdf](http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/telecom2011/Aplicativo_de_Clima_Organizacional_(EDCO).pdf)
- CASTELLANOS, J.. *Líderes para tiempos de crisis*. Bogotá: Dupligráficas Ltda. 2005.
- CERVERA, L.. *Liderazgo Transformacional del Director y su relación. Tesis Doctoral*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. P. 39-40. 2012.
- CHIAVENATO, I.. *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill. 2009.
- CHIAVENATO, I.. *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill. 2009.
- COVEY, S.. *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Paidós. 2007.

ECHEGARAY, R. *Relación entre estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Salesiano Don Bosco Arequipa 2009*. Tesis doctoral. Universidad Católica Santa María. 2009.

EZQUIAGA. *El clima organizacional o clima laboral, una prioridad en la empresa*. 04/09/2013. Obtenido de Trabajar mejor: [http://www.trabajarmejor.com.ar/sitio/articulo.php?id=clima\\_organizacional\\_clima\\_laboral\\_prioridad\\_empresa](http://www.trabajarmejor.com.ar/sitio/articulo.php?id=clima_organizacional_clima_laboral_prioridad_empresa)

FOLADORI, H.. *La concepción de liderazgo en Kurt Lewin*. Obtenido de Biblioteca de psicología social: Foladori, HC. (08/06/2013). Liderazgo. Recuperado en: <http://lasilladelcoordinador.over-blog.es/article-la-concepcion-del-liderazgo-en-kurt-lewin-horacio-c-foladori-118360413.html>

FORT, M.. *Aspectos generales sobre liderazgo*. Madrid: ESAP. 2005.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ. *Escala de Clima Organizacional EDCO*. 11/mayo/2006. Obtenido de Clima Organizacional: <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

GALLEGOS, A. *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos. 2004.

GONZALES, H. Los siete estilos de liderazgo en la empresa. Recuperado de: <http://msmvps.com/blogs/haarongonzalez/archive/2006/09/09/Los-7-estilos-de-liderazgo-en-la-empresa.aspx>

HELLRIEGEL, D.. *Administración*. México: Internacional Thompson Editores. 2005.

HERNÁNDEZ, J., GALLARZO, M., & ESPINOZA, J. *Desarrollo Organizacional: enfoque latinoamericano*. México: Pearson. 2011.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P.. *Metodología de la investigación. Quinta edición*. México: McGraw-Hill. 2010.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H., & CANNICE, M.. *Aministración: una perspectiva global y empresarial*. China: McGraw-Hill. 2008.

- LEWIN, Kurt. Teoría del campo y experimentación en psicología social. Cuaderno n° 10. Instituto de Sociología UBA. Madrid, Trillas. 1939, 1958.
- LLOVET DE ASIS, R.. *Liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional. Tesis doctoral.* Zaragoza: Universidad de Zaragoza. 2012.
- MAXWELL, Jhon C. Liderazgo. Estados Unidos: Grupo Nelson. 2007.
- PAPALIA, D., WENDKOS, S., & DUSKIN, R.. *Desarrollo humano.* México: McGraw-Hill. 2005.
- PAREDES, J.. *Manual para la investigación científica.* Arequipa: Universidad Católica Santa María, escuela de post grado. 2010.
- PÉREZ, D., & BLANCO, Y. (22 de enero de 2013). *El hombre, la mayor riqueza de las organizaciones.* Obtenido de Psicología para América Latina. Universidad Central Martha Abreu. 22/enero/2013. Recuperado en: <http://psicolatina.org/11/hombre.html>
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Bogotá: Espasa. 2001.
- RIBBINS, S.. Comportamiento organizacional. Sao Paulo, Prentice Hall. 2009.
- RITZER, George. La globalización de la nada. España, Editorial Popular. 2007.
- STOGDILL, R.. Personal factors associated with leadership: survey of the literature. *Journal of applied psychology.* Vol. 5, 37-71. 1948.
- SUÁREZ, A.. *Análisis de la influencia de la capacidad de liderazgo en el clima organizacional de la empresa Tecni Fluidos S.A.C. Arequipa, 2012. Tesis de licenciatura en Administración de Empresas.* Arequipa: Universidad Católica Santa María. 2012.

**ANEXO N° 2: TEST DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN.**

¿Está Usted de acuerdo o en desacuerdo con lo que se dice en las preguntas?

Marque sólo una respuesta: 'sí' cuando está de acuerdo, y 'no' cuando está en desacuerdo.

<i>Ítems</i>	<i>Respuestas</i>	
	Sí	No
1. Un directivo mantiene relaciones amistosas con los socios, por tanto, a usted le cuesta imponer disciplina.	Sí	No
2. Los socios obedecen mejor a los directivos amistosos que a los que no lo son.	Sí	No
3. Los contactos y las comunicaciones del directivo con los socios debe reducirse al mínimo, o sea, el directivo debe tener poca comunicación con los socios.	Sí	No
4. Un directivo debe hacer sentir siempre a los socios que él es el que manda.	Sí	No
5. Un directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	Sí	No
6. Un directivo no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre los socios.	Sí	No
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficaces para mantener la disciplina.	Sí	No
8. Los directivos deben explicar el por qué de los objetivos y de las normas de la asociación.	Sí	No
9. Cuando un socio no está de acuerdo con la solución que el presidente o coordinador da a un problema, lo mejor es pedir a otro súbdito para que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	Sí	No
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el directivo lo haga solo.	Sí	No
11. Un directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	Sí	No
12. El directivo debe establecer los objetivos. Los socios deben repartirse las tareas y cumplirlos.	Sí	No
13. Usted considera que enero es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los socios prefiere febrero. Usted decide que será enero.	Sí	No
14. Usted considera que enero es el mejor mes para hacer las reparaciones en el sector. La mayoría prefiere febrero. La mejor solución es someter el asunto a votación.	Sí	No
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el directivo debe alentar a los socios a que se pongan en contacto con él.	Sí	No
16. En la organización o en la empresa rara vez se encuentra soluciones satisfactorias a los problemas.	Sí	No
17. Si dos socios están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar un proyecto de mejoramiento, lo mejor que puede hacer el directivo es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	Sí	No
18. Los socios que demuestran cumplir bien sus funciones no deben ser supervisado por los directivos.	Sí	No

19. Cuando se discute asuntos importantes, el directivo no debe permitir al socio que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	Sí	No
20. Un directivo debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección de personal.	Sí	No
21. Si dos socios están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar un proyecto de mejoramiento, el directivo debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen el resultado.	Sí	No
22. Un buen directivo es aquél que puede despedir o expulsar fácilmente a un socio cuando lo crea necesario.	Sí	No
23. Lo mejor que puede hacer el directivo al asignar una responsabilidad es solicitar a los socios que le ayuden a preparar los objetivos.	Sí	No
24. Un directivo no debe preocuparse de las diferencias de opinión que tenga con los socios. Se atiene al buen juicio de sus asociados.	Sí	No
25. Un socio debe lealtad en primer lugar a su superior inmediato.	Sí	No
26. Cuando un socio critica a su directivo, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	Sí	No
27. Al directivo le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	Sí	No
28. Cuando se fija objetivos, un directivo no debe confiar mucho en las recomendaciones de los socios.	Sí	No
29. Cuando se tiene que fijar objetivos, el directivo debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los socios.	Sí	No
30. No es el directivo el que debe ayudar, sino son los socios mismos quienes deben buscarse adecuada información para cumplir sus funciones.	Sí	No
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal, es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	Sí	No
32. Para comunicar los problemas de la asociación son preferibles los grupos pequeños coordinados por el equipo directivo.	Sí	No
33. El buen directivo se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplean los socios.	Sí	No

**ANEXO N° 3: CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EDCO.**

Tener presente que aquí, cuando se habla de jefe se refiere a los directivos inmediatos que cada persona tiene en la empresa, en el área y sector. No se refiere únicamente a los directivos principales o al gerente.

<i>Ítems</i>	<i>Respuestas</i>				
1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
3. Los miembros del grupo son distantes conmigo.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
5. El grupo de trabajo valora mis aportes.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
7. El jefe es mal educado.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
10. El jefe desconfía del grupo de trabajo.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
16. Realmente me interesa el futuro de la empresa.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
19. Sin remuneración no trabajo horas extras.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
20. Sería más feliz en otra empresa.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
24. Es difícil tener acceso a la información.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
27. La empresa brinda estabilidad laboral.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
28. La empresa contrata personal temporal.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con la metas.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
35. Las metas de la empresa son poco entendibles.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

#### ANEXO N° 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA.

Título: “Relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014”.

Variables e indicadores	Problemas	Objetivos	Hipótesis	Planteamiento metodológico
<p><b>Variable 1:</b></p> <p><b>Estilo de liderazgo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Autoritario</li> <li>– Democrático participativo.</li> <li>– Lazzar-faire</li> <li>– permisivo.</li> </ul> <p><b>Variable 2:</b></p> <p><b>Clima organizacional.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Relaciones interpersonales.</li> <li>– Estilos de dirección.</li> <li>– Sentido de pertenencia.</li> </ul>	<p><b>Problema principal:</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre Estilos de liderazgo y Clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014?</p> <p><b>Problemas secundarios:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son los Estilos de liderazgo en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014?</li> <li>2. ¿Cómo es el Clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014?</li> </ol>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre Estilos de liderazgo y Clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precisar los Estilos de liderazgo en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014.</li> <li>2. Analizar el Clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014.</li> <li>3. Determinar las relaciones significativas que existe</li> </ol>	<p>Dado que las investigaciones informan que existe una vinculación estrecha entre la actitud relacional del líder y la satisfacción laboral, entre los principios axiológicos y el clima organizacional, entre el tipo de liderazgo y cualquier mejora en el recurso humano, es decir, entre las variables internas y las relaciones</p>	<p><b>Campo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciencias sociales.</li> </ul> <p><b>Área:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia social y recursos humanos.</li> </ul> <p><b>Línea:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos.</li> </ul> <p><b>Tipo de investigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No experimental.</li> <li>• Transversal.</li> <li>• De campo.</li> </ul> <p><b>Diseño de investigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivo-correlacional.</li> </ul> <p><b>Población:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 colaboradores internos nacionales.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retribución.</li> <li>- Disponibilidad de recursos.</li> <li>- Estabilidad.</li> <li>- Claridad y coherencia en la dirección.</li> <li>- Valores colectivos.</li> </ul>	<p>3. ¿Qué relaciones significativas existe entre las dimensiones de Estilos de liderazgo y las dimensiones de Clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014?</p>	<p>entre las dimensiones de Estilos de liderazgo y las dimensiones de Clima organizacional en una empresa de servicios de topografía en Arequipa 2014.</p>	<p>sociales y laborales de la persona,</p> <p>Es probable que los Estilos de liderazgo tengan relación significativa con el Clima institucional de la empresa de servicios topográficos en Arequipa 2014.</p>	<p><b>Muestra:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 colaboradores internos.</li> </ul> <p><b>Técnicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta.</li> </ul> <p><b>Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Test de liderazgo de Kurt Lewin.</li> <li>• Escala de clima organizacional EDCO.</li> </ul>
--	---	--	---	--

**ANEXO 5: BASE DE DATOS.**

**Variable Estilos de Liderazgo**

Id	Sexo	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	
1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	
3	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	
4	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	
5	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	
6	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	
7	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	
8	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	
9	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	
10	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	
11	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	
12	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	
13	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	
14	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	
15	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	
16	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	
17	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	
18	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	
19	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	
20	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	
21	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	
22	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	
23	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	
24	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
25	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	
26	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	
27	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	
28	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	
29	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	
30	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

31	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2		
32	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	
33	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
34	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	
35	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1
36	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1
37	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
38	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2
39	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
40	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
41	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1
42	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
43	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1
44	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1
45	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1
46	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
47	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1
48	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
49	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1
50	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1

### Variable Clima Organizacional

ID	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
1	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	3	2	5	4	3	3	5	5	3	4	2	3	4	5	4	2	3	3	5	2	1	4	3	4	5	4	3	4	3	
2	3	5	3	4	5	5	4	3	2	4	4	4	3	2	3	5	4	5	5	3	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	5	3	3	3	5	4	3	3	3	2	
3	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	3	3	4	3	
4	4	4	5	5	4	5	5	5	2	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	5	5	4	5	2	
5	5	5	4	4	4	5	5	3	2	3	4	3	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	
6	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2	
7	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	5	3	5	2	2	5	5	4	1	2	
8	4	4	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	5	5	4	5	2	
9	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	
10	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	1	1	5	3	1	1	1	5	5	5	1	5	1
11	4	5	5	5	3	5	5	3	5	4	3	4	3	5	3	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	3	1	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3	2	1	
12	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	2	5	5	5	3	5	3	4	4	4	2	
13	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	1	1	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1	5	5	1	4	5	1	5	3	3	1	5	
14	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	1	1	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1	5	5	1	4	5	1	5	3	3	1	5	
15	4	5	5	5	4	5	5	3	3	5	3	4	2	5	4	5	4	5	2	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	
16	2	4	5	5	3	4	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	2	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	
17	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	
18	3	5	5	4	3	5	3	3	3	4	5	4	3	4	4	5	4	2	2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	4	3	4	3	4	
19	2	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	2	4	5	4	5	4	2	4	3	
20	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	2	4	3	3	4	5	3	5	5	4	3	4	4	3	2	5	1	2	4	4	2	2	4	4	2	4	3	2	5	3	
21	5	5	5	5	5	5	4	1	5	1	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	1	1	4	5	5	5	3	5	
22	3	4	3	1	4	5	5	3	3	4	4	1	1	3	4	3	4	5	1	5	4	3	4	2	4	1	1	2	1	4	3	2	1	3	5	4	5	5	4	5	
23	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	5	1	
24	2	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	2	2	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	2	3	3	3	4	4	
25	4	5	5	5	3	4	5	4	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	3	3	4	5	5	3	3	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	
26	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	3	3	2	2	5	5	4	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	1	
27	3	5	3	5	4	4	1	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	2	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	2	4	5	5	4	4	4	3		
28	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	3	3	5	5	4	2	3	5	5	5	2	4	5	5	4	4	4	3	
29	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	2	4	4	4	4	3	1	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	2	2	3	3	
30	3	4	4	4	4	3	4	2	4	2	3	3	3	3	4	3	4	5	2	4	4	4	4	3	1	4	4	4	2	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	
31	4	5	5	5	4	5	5	4	1	5	4	3	3	5	4	5	5	5	3	4	5	4	3	3	4	5	5	3	3	5	5	2	1	3	4	5	4	5	5		

32 3 4 4 4 4 3 4 2 3 4 4 3 3 3 4 3 4 5 2 4 4 4 4 3 3 4 3 4 5 5 5 4 3 4 4 3 3 2 4 3  
 33 2 5 5 4 4 4 5 2 3 2 2 1 1 1 2 4 2 5 5 3 3 2 3 3 5 1 3 3 2 4 3 1 3 2 2 3 3 3 3 4  
 34 3 4 4 4 4 3 4 2 3 3 4 3 3 4 4 3 4 5 2 4 4 4 4 2 5 4 3 3 5 4 5 4 3 3 4 3 2 2 4 3  
 35 5 5 4 5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 5 3 3 5 5 5 3 3 3 5 5 4 3 4 4 5 4 5 5 5  
 36 4 5 4 5 5 5 5 3 5 4 5 2 5 5 4 5 5 5 5 4 5 5 5 3 5 5 5 2 5 5 5 5 3 2 5 5 5 2 2 2  
 37 3 4 4 4 2 2 5 2 2 5 3 2 5 4 4 5 4 5 5 4 5 5 5 5 5 5 3 5 1 5 5 3 1 2 1 4 4 4 5 5  
 38 5 5 4 4 5 5 2 3 2 5 4 2 4 1 2 2 3 5 4 3 2 2 4 4 3 5 3 3 4 5 4 3 4 1 1 3 3 3 3 2  
 39 3 4 4 4 4 3 4 2 3 4 4 3 3 3 4 3 4 5 2 4 4 4 4 3 5 4 3 4 5 5 5 4 3 4 4 3 3 2 4 3  
 40 5 5 5 5 5 5 5 3 2 5 5 5 3 4 4 5 5 5 5 3 4 4 3 3 3 5 4 3 4 4 3 4 3 1 3 2 3 4 4 3  
 41 5 5 5 5 5 5 5 4 5 4 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 4 5 5 5 5 4 3 4 5 5 5 1 5  
 42 3 4 4 4 2 2 5 2 2 5 3 2 1 4 4 5 4 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 3 5 1 5 5 3 1 3 2 5 4 4 5 5  
 43 4 5 5 5 5 4 5 3 4 5 2 4 3 3 4 5 3 5 5 4 3 4 4 3 2 5 1 1 3 5 2 4 4 5 5 4 4 2 5 3  
 44 5 5 5 3 5 1 1 5 5 3 3 4 1 3 3 5 5 5 5 5 5 4 3 3 4 3 5 5 5 5 5 5 5 4 5 4 5 3 5  
 45 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 5 2 2 3 3 4 3 5 5 4 5 5 5 3 5 5 3 3 3 5 4 4 4 4 3 5 5 3 1 2  
 46 4 4 5 5 4 5 5 5 3 5 4 4 4 5 5 4 4 5 5 5 4 4 5 3 5 5 4 4 5 4 4 4 4 4 4 5 5 4 5 3  
 47 5 5 5 5 4 3 5 4 3 3 4 4 3 5 5 3 3 5 1 3 4 4 5 3 5 5 4 3 3 4 3 3 4 4 3 3 3 4 3 2  
 48 3 3 4 4 3 4 5 3 3 5 4 4 4 4 4 4 5 5 3 5 4 4 5 4 5 5 5 4 5 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4  
 49 5 5 1 5 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3 5 5 5 5 5 5 5 1 3 3 3 5 1 1 5 3 1 1 1 5 5 5 1 5 1  
 50 5 5 1 5 5 5 3 3 3 5 5 5 5 1 1 5 5 5 5 5 1 5 1 1 1 3 5 3 3 3 3 1 1 1 5 5 5 1 5 1