



FACULTAD DE PSICOLOGIA

ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOS EMPRESAS:
UNA DEL RUBRO INDUSTRIAL Y DEL RUBRO SEGURIDAD DE LIMA, 2019.

Línea de investigación:

Evaluación Psicológica y Psicométrica

Tesis para optar el Título de Licenciada en Psicología con mención en
Psicología Organizacional

Autor:

De La Cruz Ccente, Melly Mary

Asesor:

Díaz Hamada, Luis Alberto

ORCID: 0000-0002-9081-7625

Jurado:

Figueroa Gonzales, Julio

Mayorga Falcon, Elizabeth

Franco Guanilo, Roxana

Lima - Perú

2022

Referencia:

De La Cruz, M. (2022). Estilos de liderazgo y clima organizacional en dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima, 2019. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV.
<https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6223>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

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



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOS
EMPRESAS: UNA DEL RUBRO INDUSTRIAL Y DEL RUBRO
SEGURIDAD DE LIMA, 2019.**

Línea de investigación: Evaluación Psicológica y Psicométrica

Tesis para optar el Título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología
Organizacional

Autor:

De La Cruz Ccente, Melly Mary

Asesor:

Díaz Hamada, Luis Alberto
(ORCID: 0000-0002-9081-7625)

Jurado:

Figueroa Gonzales, Julio
Mayorga Falcon, Elizabeth
Franco Guanilo, Roxana

Lima- Perú

2022

Pensamiento

“Cuando ya no podemos cambiar una situación, tenemos el desafío de cambiarnos a nosotros mismos”

Viktor Frankl

“Un individuo exitoso generalmente establece su próximo objetivo de alguna manera, pero no demasiado por encima de su último logro. De esta manera, aumenta constantemente su nivel de aspiración”

Kurt Lewin

Dedicatoria

A mis padres por la dedicación y paciencia en mi formación profesional.

A mi mamá que fue una guerrera incanzable, hoy ya un ángel en el cielo.

A mi papá por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional.

A toda mi familia; hermanos, tios(as), primos(as) por su colaboración y solidaridad.

Agradecimientos

A la Universidad por brindarme la oportunidad de obtener la licenciatura en Psicología.

A mis profesores por sus conocimientos y experiencias laborales.

A mi asesor el Dr. Luis Alberto Díaz Hamada por su apoyo metodológico y estadístico.

A todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron en el presente trabajo.

A los trabajadores de las empresas evaluadas por el apoyo brindado en la investigación.

Índice

	Página
• Portada	i
• Pensamientos	ii
• Dedicatoria	iii
• Agradecimientos	iv
• Índice de contenido	v
• Lista de tablas	vii
• Lista de figuras	ix
• Resumen	x
• Abstract	xi
I: Introducción	12
1.1 Descripción y formulación del problema	13
1.1.1 Descripción del problema	13
1.1.2 Formulación de problema	16
1.2 Antecedentes	16
1.3 Objetivos de la investigación	26
1.3.1 Objetivo General	26
1.3.2 Objetivos Específicos	26
1.4 Justificación	27
1.5 Hipótesis	27
II Marco teórico	32
2.1. Estilos de liderazgo	32
2.2 Clima laboral	51
2.3 Liderazgo y clima organizacional	62
III Método	67
3.1 Tipo de investigación	67
3.2 Ámbito espacial y temporal	67
3.3 Variables	67

3.4 Población y muestra.	69
3.4.1 Población	69
3.4.2 Muestra	69
3.4.3 Características de la muestra	70
3.5 Instrumento	75
3.6 Procedimiento	78
3.7 Análisis de los datos	78
IV: Resultados	79
4.1 Análisis exploratorio de la variable de estudio	79
4.2 Propiedades psicométricas	79
4.3 Descripción de los niveles	84
4.3.1 Estilos de liderazgo	84
4.3.2 Clima laboral	88
4.4 Contrastación de hipótesis	94
4.4.1 Correlación	94
4.4.2 Regresión lineal	94
4.4.3 Análisis comparativo	97
V: Discusión de los resultados	106
VI: Conclusiones	115
VII: Recomendaciones	116
VIII: Referencias	117
IX: Anexo	130

Lista de tablas

N° de tablas

1 Distribución de la población	69
2 Determinación de la muestra por empresa	70
3 Distribución de la muestra por jerarquía laboral	70
4 Distribución de la muestra por grupos etareos	71
5 Distribución de la muestra por sexo.	72
6 Distribución de la muestra por tiempo de servicios	72
7 Distribución de la muestra por tipo de empresa.	73
8 Coeficientes de correlación Rho inter escalas y test total.	75
9 Consistencia interna alfa de Cronbach del cuestionario de estilos de liderazgo	75
10 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable de estudio	79
11 Estimaciones de confiabilidad con el coeficiente Alpha de la escala de estilos de liderazgo	80
12 Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de la escala de clima laboral	80
13 Análisis de ítems de la escala de liderazgo.	81
14 Análisis de ítems en las dimensiones de la escala de estilos de liderazgo	82
15 Análisis de ítems en las dimensiones de la escala de clima laboral	83
16 Análisis de ítems en las dimensiones de la escala de clima laboral	83
17 Niveles de liderazgo	84
18 Niveles del estilo liderazgo autocrático	85
19 Niveles del estilo liderazgo democrático	86
20 Niveles del estilo liderazgo laissez-faire	87
21 Niveles diagnósticos de clima laboral	88
22 Niveles de la dimensión autorrealización	89
23 Niveles de la dimensión involucramiento laboral	90
24 Niveles de la dimensión supervisión	91
25 Niveles de la dimensión comunicación	92
26 Niveles de la dimensión condiciones laborales	93
27 Relaciones entre los estilos de liderazgo y clima laboral con una muestra de 196	94
28 Modelo de correlación lineal	94
29 Resumen del modelo de regresión lineal	95

30 Análisis de varianza (ANOVA) del modelo de regresión lineal	96
31 Coeficientes estandarizados Beta	96
32 Comparación de medias en estilos de liderazgo y sus estilos según sexo (n = 196)	97
33 Comparación de medias en liderazgo y sus dimensiones por tipo de empresa (n= 196)	98
34 Comparación de medias en según estilos de liderazgo según jerarquía laboral (n=196).	98
35 Comparación de liderazgo y sus dimensiones en función del grupo etareo	99
36 Comparación de medias en liderazgo y sus estilos por tiempo de servicios.	100
37 Comparación de medias en clima laboral y sus dimensiones según sexo (n = 196)	101
38 Comparación de clima laboral y sus dimensiones según tipo de empresa (n = 196)	102
39 Comparación de clima laboral y sus dimensiones en función del grupo etareo.	102
40 Comparación de clima laboral y sus dimensiones en función de la jerarquía laboral	103
41 Comparación clima laboral y dimensiones en función del tiempo de servicio.	104

Lista de figuras

N° figuras

1 Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional	62
2 Representación de la muestra por jerarquía laboral	71
3 Representación de la distribución de la muestra por grupos etareos.	71
4 Representación de la distribución de la muestra por sexo.	72
5 Representación de la distribución de la muestra por tiempo de servicios	73
6 Representación de la distribución de la muestra por tipo de empresa.	74
7 Representación de los Niveles de estilos de liderazgo	84
8 Representación de los Niveles de la dimensión estilo liderazgo autocrático	85
9 Representación de los Niveles del estilo liderazgo democrático	86
10 Representación de los Niveles del estilo liderazgo laissez-faire	87
11 Representación de los Niveles diagnósticos de clima laboral	88
12 Representación de los Niveles de la dimensión autorrealización	89
13 Representación de los Niveles de la dimensión involucramiento laboral	90
14 Representación de los Niveles de la dimensión supervisión	91
15 Representación de los Niveles de la dimensión comunicación	92
16 Representación de los Niveles de la dimensión condiciones laborales	93

Resumen

La investigación utilizó la **metodología** cuantitativa de tipo descriptiva analítica (comparaciones y correlaciones) y cuyo diseño no experimental, transversal. Tuvo como **objetivo general** Determinar los estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 y su relación – comparación según el sexo, grupos etareos, tiempo de servicios, jerarquía laboral y tipo de empresa. Se aplicaron a 196 trabajadores las escalas de Estilos de Liderazgo creado por Kurt Lewin adaptada y valida por Medina y Vicuña (2018) y la Escala Clima Laboral CL-SPC de Palma (2004). Se llegó a los siguientes **resultados y conclusiones**: 1. La escala de estilos de liderazgo presenta una confiabilidad Alpha 0.796 y la escala de clima laboral presenta una confiabilidad Alpha de 0.953. Ambas escalas presentan validez de constructo. 2. En los estilos de liderazgo el 11,2% está en el nivel bajo; el 31,6% se encuentra en el nivel moderado; el 53,6% se encuentra en el nivel alto y el 3,6% se encuentra en el nivel excelente. 3. En los niveles de clima organizacional el 7,7% se encuentra en un nivel bajo; el 44,9% se encuentra en un nivel moderado; el 42,3% se encuentra en un nivel alto y el 5,1% se encuentra en un nivel excelente. 4. Existe una correlación positiva y moderada entre los estilos de liderazgo y clima laboral ($\rho = 0.435$) y muy significativo ($p < 0.001$). 5. La dimensión autorrealización del clima laboral en 1er. Lugar explica en un 66,5% y la dimensión comunicación del clima laboral en 2do lugar explica en un 46,2% los estilos de liderazgo. 6. Al comparar los promedios de los estilos de liderazgo según el sexo, jerarquía laboral y tiempo de servicios existen diferencias significativas. 7. Comparar los promedios del clima organizacional según el sexo, grupos etareos, tiempo de servicios, jerarquía laboral y tipo de empresa existen diferencias significativas.

Palabras clave: Estilo de liderazgo, clima organizacional, empresas, rubro industrial, rubro seguridad.

Abstract

The research used the analytical descriptive quantitative **methodology** (comparisons and correlations) and whose non-experimental, cross-sectional design. Its **general objective** was to determine the leadership styles and organizational climate in workers of two companies: one from the industrial sector and the security category in Lima 2019 and their relationship - comparison according to sex, age groups, time of service, job hierarchy and type of company. The Leadership Styles scales created by Kurt Lewin adapted and validated by Medina y Vicuña (2018) and the CL-SPC Work Climate Scale by Palma (2004) were applied to 196 workers. The following **results and conclusions** were reached: 1. The leadership styles scale presents an Alpha reliability of 0.796 and the work climate scale presents an Alpha reliability of 0.953. Both scales have construct validity. 2. In leadership styles, 11.2% are at the low level; 31.6% are at the moderate level; 53.6% are at the high level and 3.6% are at the excellent level. 3. At the organizational climate levels, 7.7% are at a low level; 44.9% are at a moderate level; 42.3% are at a high level and 5.1% are at an excellent level. 4. There is a positive and moderate correlation between leadership styles and work environment ($\rho = 0.435$) and very significant ($p < 0.001$). 5. The self-realization dimension of the work environment in 1st. Place explains 66.5% and the communication dimension of the work environment in 2nd place explains leadership styles in 46.2%. 6. When comparing the averages of leadership styles according to gender, job hierarchy and length of service, there are significant differences. 7. Compare the averages of the organizational climate according to sex, age groups, length of service, job hierarchy and type of company. There are significant differences.

Keywords: Leadership style, organizational climate, companies, industrial sector, security category.

I. Introducción

La importancia del clima laboral en el desempeño laboral, así como, en la satisfacción del trabajador, su bienestar psicológico, el compromiso que adquiere, el grado de fidelización, etc., es un factor determinante del porque existe una alta rotación de los trabajadores, sobre todo del personal operario o personal técnico que trabaja en planta y que están en razón directa a la elaboración del producto. En la empresa investigada todos los meses hay una rotación entre 3 a 5 trabajadores, que generalmente, afecta el proceso de producción por dos semanas como promedio, hasta conseguir nuevos trabajadores. Sin embargo, cuando un trabajador se va de la empresa, inmediatamente las tareas que tenía asignada debe ser redistribuida entre sus compañeros para no afectar el proceso de producción y jamás la empresa retribuye al trabajador por el esfuerzo dado. Se menciona constantemente de “ponerse la camiseta”, que hay que identificarse y comprometerse, y ello implica que el trabajador se quede un tiempo adicional que varía entre 1 a dos horas y para los jefes este hecho lo consideran que “existe compromiso”. El problema es que este llamado “compromiso” se da todos los días y ello implica que a la semana el trabajador realice entre 55 a 60 horas cuando lo exigido laboralmente es de 48 horas. Estas horas adicionales jamás se pagan, lo que es un beneficio para la empresa pero es un costo para el trabajador.

Planteaban Serrano y Portalanza (2014, p. 118) que en las últimas décadas se ha mencionado mucho como “el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados. Esta es una condición humana básica y global, pues desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha transformado” (Barroso y Salazar, 2010).

El comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos

organizacionales (Moran, 2007). Expresado de otra manera el líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas. (Serrano y Portalanza 2014, p.118)

Según Ponce, et. al (2014) “El clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que influye en su actuar”. “Estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable o favorable, por eso se dice que la existencia real de un clima está dada por la subjetividad de las personas que laboran en una organización” (Peraza y Remus, 2004).

1.1 Descripción y formulación del problema

1.1.1 Descripción del problema

En el ámbito laboral se puede observar como el liderazgo ejerce influencia en sus subordinados y cuanto puede afectar al clima laboral. Toda organización independientemente del rubro al que se dedica en el mercado laboral tiene que lograr metas que han sido planificadas previamente. Por lo tanto, toda empresa se contextualiza en un ecosistema determinado y para que el logro de sus objetivos sean cumplidos, necesita contar con un capital humano, acorde a sus objetivos planificados.

Por un lado, el clima laboral ya está dado y son los trabajadores quienes tienen que adecuarse y adaptarse a dicho clima, porque cuando los trabajadores ingresan a trabajar a una empresa, está ya existe en el mercado laboral. Por lo tanto, las empresas brindan ciertas condiciones básicas exigidas por las diferentes directivas que emiten el ministerio de trabajo, para que el trabajador cumpla con sus tareas asignadas. Pero también es cierto, que si bien es cierta la empresa debe cumplir con dichas directivas, muchas veces, no son consideradas, las pasan por alto o los cumplen a medias, lo que genera cierto malestar en los trabajadores por el

incumplimiento de dichas directivas. Se han presentado casos de trabajadores que han tenido que recurrir al seguro y simplemente no son atendidos porque la empresa no cumple con el depósito mensual que descuentan al trabajador en forma puntual y por planillas. Lo mismo sucede con su CTS y otros beneficios que la empresa se ha comprometido pero no lo cumple.

También es importante acotar que los riesgos a los que están expuestos en términos de accidentes laborales por falta de contar con los elementos de protección exigidos o simplemente, están deteriorados o no se cuenta con ellos, porque la empresa tiene que invertir en dichos insumos y para los accionistas de dichas empresas, lo perciben como gasto y no como una inversión.

Por otro lado, se tiene al trabajador, quien es el motor de la empresa, porque son los que mueven todos los sistemas dentro de la organización. La organización como sistema solo no genera nada, necesita del personal para alcanzar las metas propuestas y como en toda organización empresarial, las personas que trabajan en un área determinada, quiéranlo o no, necesita de alguien que los guíe, dirija, motive, les den el feedback, que deberían ser los supervisores o jefes inmediatos.

En el caso de la empresa del rubro industrial, los trabajadores que laboran en las diferentes áreas de la empresa tienen tareas específicas, puntuales, que son los eslabones de una cadena y que tienen que realizar una determinada cantidad de tareas, las cuales son exigidas como mínimo para su asignación semanal o quincenal, caso contrario, simplemente son despedidos de la empresa por baja producción. Hay trabajadores que al no cumplir con los criterios exigidos simplemente abandonan la empresa, dejando sus tareas para que sean asumidas temporalmente por sus compañeros, generando problemas de producción, estrés por la presión constante de los supervisores y jefes y la insatisfacción del personal porque tienen que quedarse un poco más y por lo cual no reciben una gratificación como horas extras. En

este caso, los jefes y supervisores, actúan como lo que son, dado que el sistema comunicacional es de tipo vertical descendiente.

Respecto a la empresa de seguridad, los turnos laborales ya están pre establecidos y donde los turnos ya se conocen desde que se firmó el contrato. Sin embargo, dada la condición de contratado y dada la situación de oferta y demanda, los jefes tienden a cambiar los turnos, generando cierto malestar en el personal porque si los turnos se convierten en rotativos, es muy probables que no se puedan asumir otros compromisos de tipo familiar o académico, generando insatisfacción en los trabajadores. Es importante resaltar que el personal de seguridad trabaja con productos intangibles a diferencia del personal de la empresa industrial que trabaja con productos tangibles. En tal sentido, el personal de seguridad es asignado a una determinada empresa sea privada o publica, y que fundamentalmente su labor es trabajar controlar, vigilar, etc., a personas que trabajan para dichas empresas o a personas que consumen productos de dichas empresas. Por lo tanto, siempre el trato con las personas es marcadamente diferenciado en relación a la empresa industrial. En muchos casos ellos realizan servicios de terceros por lo que el clima laboral de la empresa que están asignados no les afecta, porque cumplen con roles específicos relativos a la seguridad de la empresa asignada.

Serrano y Portalanza (2014, p.118) hacían referencia que “liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional” (Ponce, et. al, 2014) y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, “un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto” (Peraza y Remus, 2004).

Es por ello, que al evaluarse a dos empresas de rubros totalmente diferentes, el clima y el estilo de liderazgo deben ser radicalmente diferentes.

1.1.2 Formulación del problema

Por lo expuesto nos formulamos la siguiente interrogante:

¿Cómo se presenta los estilos de liderazgo y los niveles de clima organizacional en trabajadores en dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 y su relación – comparación según el sexo, grupos etareos, tiempo de servicios, jerarquía laboral y tipo de empresa?

1.2 Antecedentes

A. Antecedentes nacionales

Medina y Vicuña (2018) realizaron un trabajo de investigación que se desarrolló en una entidad financiera privada que cuenta con oficinas administrativas en todos los departamentos del Perú, cuya problemática organizacional se vincula a las relaciones humanas dentro de la empresa que al parecer se desprende de los estilos de liderazgo y del estrés que pueden generar las actividades laborales. Se obtuvo una muestra representativa constituida por 265 colaboradores a nivel nacional, a quienes se les aplicó los cuestionarios de Estilos de Liderazgo de Lewin y de estrés laboral de Karasek y Theorell. Se enfatizó en la Teoría de Campo, de la que derivó en los estilos de liderazgo, al demostrar el papel que cumplen los factores externos en el mundo interno. El estudio fue una investigación no experimental, cuantitativa, aplicada, y correlacional con diseño transversal. Los resultados concluyen que sí se relacionan significativamente el estrés y los estilos de liderazgo, de tal manera que cuando aumenta el liderazgo autocrático aumenta el estrés laboral, de igual forma pero en menor intensidad cuando aumenta el liderazgo laissez faire aumenta el estrés laboral, y a mayor liderazgo democrático el estrés laboral disminuye.

Salazar y Serpa (2017) El objetivo del trabajo es conocer la aproximación de las propiedades psicométricas de la escala Clima laboral. La escala fue administrada a 391 trabajadores de diferentes áreas administrativas de una institución educativa superior

universitaria de Lima Metropolitana, cuyas edades oscilaron entre 18 a 48 años. Los resultados revelan una consistencia interna a través del coeficiente omega ($\omega = 0.94$) considerado como bueno; así mismo, las dimensiones registran confiabilidad con valores omega desde 0.73 hasta 0.83. Dentro del proceso de Validez de Constructo, el análisis factorial confirmatorio indicó que con 4 factores, uno menos que la publicación inicial, que subyacen al constructo se confirma el modelo estructural con ajustes de los indicadores como MRM, GFI, TLI, CFI y RMSEA y como indicador de contraste del modelo con mayor ajuste el AIC.

Gonzales (2016) La investigación de tipo descriptiva comparativa correlacional tuvo como objetivos generales: establecer la relación y comparación del liderazgo y desempeño laboral según sexo, condición laboral y área laboral. Para alcanzar dichos objetivos se evaluaron a 122 colaboradores el liderazgo, desempeño laboral y en una muestra de 150 pacientes calidad de servicio. Los resultados indican que: Se determinó que el liderazgo los colaboradores de la clínica Jesús del Norte, el 26.2% presenta un nivel de tendencia de potencial bajo de liderazgo. El 43.4% está en el nivel de potencia promedio de liderazgo. El 20.5% está en el nivel de potencial de tendencia alto de liderazgo y solo el 9.9% está en el nivel de potencial muy alto de liderazgo. Con la variable desempeño laboral, el 4.9% está en el nivel de deficiente desempeño laboral; que el 18.1% está en el nivel inferior al promedio en desempeño laboral; que el 54.1% está en el nivel de superior al promedio de desempeño laboral y solo el 22.9% está en el nivel óptimo de desempeño laboral. Se determinó que en la calidad de servicio percibido por los clientes externos (pacientes) de la clínica Jesús del Norte, el 22% de los pacientes perciben que la calidad de servicio es de deficiente a inadecuado y que el 28% de los pacientes perciben que la calidad de servicio es moderado y el 50% de los pacientes perciben que la calidad de servicio es buena a excelente. Se determinó que existe evidencia estadística que la dimensión Generativo punitivo de la variable liderazgo se relaciona negativa y significativa con la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral. Existe

evidencia estadística que las dimensiones generativo nutritivo, racional y emotivo libre de la variable liderazgo se relacionan positivamente con la dimensión con la dimensión labor de equipo de la variable desempeño laboral. Se determinó que existe evidencia estadística que las dimensiones emotivo dócil y emotivo indócil de la variable liderazgo se relaciona negativamente con la dimensión logros laborales de la variable desempeño laboral.

Serrano y Portalanza (2014) El objetivo central de este artículo es analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. También se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

Ardiles (2014), realizó un estudio descriptivo comparativo correlacional titulado: “Estilos de liderazgo y trabajo en equipo en cuatro organizaciones empresariales de lima metropolitana – 2014”, para determinar correlaciones y diferencias entre estas variables en función del género, la afiliación a la empresa y la edad. Se aplicó la escala de liderazgo y trabajo en equipo a 400 colaboradores en cuatro empresas de Lima Metropolitana. Los resultados fueron procesados por SPSS y se extrajeron las siguientes conclusiones: La herramienta de recolección de datos tiene validez de constructo y alta confiabilidad. Siendo los niveles de liderazgo el 6% tiene tendencia a la baja, el 57% está en el nivel promedio, el 36,8% está en el nivel de tendencia alta y solo el 0,3% está en el nivel alto. Existe una mayor tendencia de la muestra al liderazgo generativo nutricional, al liderazgo emocional libre y liderazgo racional. Un nivel del 15% de la escala general de trabajo en equipo

se clasifica como el nivel más bajo. El 69,8% está en el nivel alto y el 15,3% en el nivel óptimo. En todos los aspectos, del 24% al 27% de los trabajadores están por debajo del promedio. Al implantar la relación de trabajo de equipo, se encontró que las relaciones con la liderazgo son moderadas, pero correlacionadas positivamente y altamente significativas ($r = 0.466^*$). Asimismo, el trabajo en equipo fue moderada y altamente significativo en las dimensiones racional ($r = 0,478^{**}$) y libre emocional ($0,450^{**}$) del liderazgo. Al determinar diferencias en estilos de liderazgo y trabajo en equipo por género, se encontró una diferencia estadísticamente significativa entre mujeres y hombres siendo esta a favor de de las mujeres. Existen diferencias muy significativas entre las empresas que pertenecen y por edades.

Chahuara (2014) investigó sobre el liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional en docentes de las instituciones educativas de un distrito de Lima Metropolitana. La investigación de tipo descriptivo comparativo correlacional, tuvo como objetivos determinar los niveles de liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional y el establecimiento de relaciones y comparaciones del liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional, según género, nivel educativo, tipo de institución educativa, 121 condición laboral, grupo etareo, tiempo de servicios, instituciones educativas y niveles diagnósticos. Se aplicó a una muestra de docentes que laboraban en 07 instituciones educativas de la red educativa de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho 03 escalas. Los resultados fueron analizados a través del SPSS y se llegó a las conclusiones siguientes: Se estableció que los instrumentos de obtención de los datos: liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional presentan validez de constructo y la confiabilidad. Al describir los niveles de liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional, en los docentes de las instituciones educativas de la red educativa del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima Metropolitana se encuentra que en relaciones humanas la muestra se encuentra distribuida en las categorías de moderado a excelente. En liderazgo, se encuentra que

el 23.6% de la muestra se encuentra por debajo del promedio. En clima organizacional el 54.5% de la muestra percibe el clima por debajo del promedio. Comparar el liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional, según género, nivel educativo, tipo de institución educativa, condición laboral, instituciones educativas, niveles diagnósticos, estado civil, tipo de familia, edad y tiempo de servicios, se encuentra que existen diferencias significativas y muy significativas con las variables relaciones humanas y clima organizacional. Con liderazgo solo existen diferencias significativas cuando se las compara con las instituciones educativas. Al relacionar el liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional, en los docentes de las instituciones educativas de la red educativa del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima Metropolitana, solo se relaciona moderadamente y muy significativa entre relaciones humanas y clima organizacional. Al establecer la asociación de los niveles de liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional, según género, nivel educativo, tipo de institución educativa, condición laboral, tipo de familia, estado civil, edad, tiempo de servicios e instituciones educativas, las variables relaciones humanas y clima son las que se asocian significativamente y muy significativamente. Los niveles de liderazgo solo se asocian significativamente con instituciones educativas.

Carbonel (2012), Liderazgo, potencial de éxito y habilidades metacognitivas en profesionales jerárquicos de organizaciones de Lima Metropolitana 2010. La investigación de tipo descriptivo comparativo correlacional, tuvo como objetivos: Determinar los niveles de liderazgo, el potencial de éxito y habilidades metacognitivas y establecer la relación y comparación de dichas variables, en función del género, nivel educativo, cargo jerárquico, tipo de organización y condición laboral. Para lo cual se aplicó las escalas de habilidades metacognitivas, liderazgo y potencial de éxito a 234 profesionales con cargo jerárquico de organizaciones públicas y privadas de Lima. Los resultados nos indican que: Respecto a la confiabilidad de los instrumentos a través del coeficiente Alpha de Cronbach, la escala de

liderazgo alcanza un índice de 0.9053; la escala de potencial de éxito 0.7166 y la escala de habilidades meta cognitivas 0.9212, lo que indica que las escalas son confiables. Con relación a la validez de constructo, las escalas presentan validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión o sub escala con el valor del constructo (Escala). Con relación a los niveles: de liderazgo, el 59.4% están catalogados en los niveles superiores al promedio (alto y excelente). Los niveles de potencial de éxito el 47.9% están catalogados en los niveles superior al promedio (alto y óptimo) y en los niveles de las habilidades meta cognitivas el 46.2% están catalogados en los niveles superior al promedio (alto y óptimo). Al establecer el grado de relación estadística entre el liderazgo, potencial de éxito, habilidades meta cognitivas y con sus respectivas dimensiones, en el personal jerárquico de las organizaciones de Lima Metropolitana se encontró que se relacionan positivamente con un nivel $p: 0.00'$ de significancia estadística. Al establecer comparaciones estadísticas con cada uno de los promedios obtenidos en liderazgo, potencial de éxito y habilidades meta cognitivas, se encuentra hay diferencias significativas estadísticamente a favor del género masculino, organizaciones privadas, personal contratado y estudios superiores (licenciatura, maestría y doctorado).

Román (2006) Liderazgo y gestión de la calidad de servicios en el personal jerárquico del hospital San Juan Bautista de Huaral, Tesis para optar el grado académico de magister en salud pública con mención en gestión hospitalaria, Lima-Perú. Esta investigación corresponde a una investigación de tipo básica, donde se aplicó la metodología descriptiva correlacional tipo encuesta. Para tal efecto, el autor de la investigación elaboró una escala de Liderazgo de gestión de 38 ítems agrupados en tres sub escalas (Liderazgo de gestión, Gestión de calidad de servicios y Liderazgo) y estableció su confiabilidad a través del Alpha de Cronbach alcanzando un índice de 0.72 para la escala general y para cada una de las sub escalas los siguientes índices: 0.7231 para liderazgo de gestión, 0.7226 para gestión de calidad de servicios y 0.6571 para liderazgo.

Se aplicó en una muestra de 196 trabajadores del hospital San Juan Bautista de Huaral, conformado por ambos géneros y que tuvieran una antigüedad mínima de un año de servicio. A partir de los resultados se elaboraron 06 categorías diagnósticas de liderazgo que iba del nivel deficiente, inferior, promedio inferior, promedio superior, superior y excelente u óptimo. También se hizo un análisis de ítems en función de su frecuencia y porcentaje. Finalmente se categorizaron a los sujetos de la muestra según las categorías establecidas y se establecieron correlaciones entre las sub escalas. 126 Se concluyó que el 53.6% de la muestra lo percibe con un nivel que está por debajo del promedio, de los cuales el 18.4% es percibido dentro del nivel inferior y el 35.2% es percibido dentro del nivel promedio inferior. En general el 46.4% es percibido por encima del promedio, de los cuales tan solo el 16.85 de la muestra percibe al personal jerárquico del hospital con un nivel superior. Así mismo, el 59.2% de la muestra evaluada percibe la gestión de calidad de servicio que está por debajo del promedio, de los cuales el 18.4% lo percibe con el nivel inferior y el 40.8% con el nivel promedio inferior. Tan solo el 4.6% de la muestra percibe la gestión de calidad de servicio como óptimo. Al establecer el grado de correlación, el liderazgo de gestión está altamente correlacionado significativamente con la gestión de calidad de servicio con un índice de correlación Pearson de 0.71. Finalmente, estos resultados estarían dando validez a la hipótesis formulada en el trabajo concluyendo que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo de gestión y la gestión de calidad de servicios.

Eggerstedt (2005), en su trabajo sobre Personalidad y liderazgo en estudiantes de una universidad privada de Lima Metropolitana, investigó en un grupo de 269 estudiantes, de sexo masculino y femenino, aplicándose el inventario de personalidad de Eysenck y la Escala de Auto percepción de Liderazgo de Eggerstedt, en cuatro carreras profesionales. El diseño utilizado es el de tipo descriptivo correlacional. Se utilizó el Chi cuadrado y Análisis de Varianza, para la comprobación de hipótesis. Los resultados indican que: 1) A través del Alpha

de Cronbach, el índice de Confiabilidad de la escala de Liderazgo, fue de 0,7049 el cual es muy significativo. 2) Respecto a la personalidad, en la dimensión introversión extroversión el 51.7% tiene tendencia o son altamente introvertidos y el 48.3% tienen tendencia o son altamente extrovertidos. En la dimensión neurotisismo, el 55% son tendientes o inestables emocionales. Clasificada la muestra por temperamentos, el 27.5% son Sanguíneos; el 18.2% son flemáticos, el 20.8% son coléricos y el 33.5% son melancólicos. 3) Al clasificar en categorías a la muestra estudiada, para la escala de liderazgo, se concluye que el 55% de la muestra está por debajo del promedio (existencia de problemas en liderazgo). 4) La correlación de Pearson entre las dimensiones de personalidad y liderazgo, se concluye que existe una correlación negativa significativa entre liderazgo y neurotisismo con un valor de -0.612 y que entre liderazgo y la dimensión I - E hay una correlación positiva y moderada. La correlación entre dimensiones es muy baja y en sentido negativo. 5) Al establecer asociaciones entre los niveles de liderazgo en función del temperamento y el sexo se concluye que no hay asociación entre ellas. 6) Al establecer comparaciones entre los promedios se concluye que la variable liderazgo está estadísticamente diferenciadas tanto en sexo como por escuelas profesionales. 124 Respecto a la variable personalidad: En la dimensión Neurotisismo, existen diferencias significativas en función de las escuelas profesionales y no por edades.

B. Antecedentes internacionales

García (2017) analizó la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior, se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores, se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior y como esto conlleva al desempeño laboral, se realizan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables

mencionadas y se concluye que el liderazgo es la parte esencial para propiciar un gran desempeño laboral, a través de un adecuado clima organizacional, en base a las percepciones provocadas por el Líder.

Espinosa, et al. (2015) Analizaron a través del MLQ 5X, los perfiles de liderazgo de 167 directivos de cuatro países latinoamericanos (Perú, Venezuela, Ecuador y Colombia), donde se pudo observar si a pesar de la similitud cultural se presentan contenidos por otros autores en regiones culturalmente distintas, para finalmente confrontar los resultados con los de otra muestra colombiana. Se evidenciaron diferencias significativas en liderazgo, tanto entre países culturalmente distintos, como entre los mismos países latinoamericanos, a pesar de su similitud cultural. Finalmente, la muestra de directivos de este estudio difiere significativamente de la otra muestra colombiana, respecto a algunas variables del MLQ. Se discuten esos hallazgos.

Contreras, et al. (2009) investigaron donde describieron el clima organizacional, los factores de riesgo psicosocial y los estilos de liderazgo que perciben un grupo de 400 trabajadores del sector salud en cuatro ciudades colombianas, y observar si existen diferencias significativas entre ellas. Para ello se aplicó el ECO, el CFP y el PAT. De acuerdo con los resultados, los participantes presentaron riesgos psicosociales de diversa índole, siendo más relevantes los referidos a las relaciones interpersonales El clima organizacional, aunque no es óptimo, tampoco es adverso. Los dos estilos de liderazgo resultantes en el estudio fueron evidenciados solamente en Bogotá. Se encontraron diferencias significativas en la mayoría de las variables estudiadas, lo cual podría deberse al efecto de aspectos culturales. Se discuten estos hallazgos.

Santos y Castro (2008). En su estudio “Estilos y dimensiones del liderazgo: iniciativa e investigación en el cotidiano del trabajo de la enfermería hospitalaria”. Considerando que las dimensiones de liderazgo de los enfermeros condicionan su estilo de gerencia, en el presente estudio se delimitó como problema: ¿cuáles son los estilos dominantes y subdominantes del

liderazgo del enfermero en el ejercicio de actividades de gerencia según su propia percepción? El objetivo fue identificar el estilo Grid que los enfermeros adoptan, según las dimensiones de liderazgo, iniciativa e investigación, en el cotidiano del 130 trabajo de enfermería hospitalaria. Se trata de una investigación descriptiva y cuantitativa, realizada en el hospital de Rio de Janeiro, Brasil, siendo entrevistados 66 enfermeros, en el período de junio a julio de 2007. En la dimensión iniciativa se pudo constatar como estilos: 5.5 dominante y 9.9 subdominante. En la dimensión investigación, el 9.9 es dominante y el 1.1 es subdominante. Se concluye que el estilo 1.1, como subdominante del enfermero, revela que los sujetos tienden a acomodarse, idealizando un estilo de liderazgo 5.5 (Hombre Organizacional) según las necesidades del equipo de enfermería y los objetivos de la institución.

Aguilar, et al. (2007) Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. Objetivo: Identificar el perfil de los valores laborales de los profesionales de enfermería y analizar si se relacionan con el estilo de liderazgo percibido. Material y métodos: Se utilizaron las escalas de medida EVAT-30 y l SBDQ. Participaron 160 enfermeros/as de un hospital público de Almería, España. El estudio se realizó en octubre de 2005. Resultados: Los valores más apreciados por estos profesionales son: autoridad/poder, tradición, logro y autodirección. La percepción del estilo de liderazgo orientado hacia la tarea, correlaciona positivamente con los valores autoridad/poder, seguridad y logro, y negativamente con los valores benevolencia y 131 universalismo. La percepción del estilo de liderazgo orientado hacia la relación correlaciona positivamente con los valores universalismo, logro, tradición y autodirección. Conclusiones: Los resultados sugieren que el estilo de liderazgo adoptado por el supervisor puede influir en el perfil de valores de los subordinados.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar los estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 y su relación – comparación según el sexo, grupos etareos, tiempo de servicios, jerarquía laboral y tipo de empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar el ajuste de las medidas psicométricas: validez de constructo y confiabilidad de los instrumentos de obtención de los datos.
2. Describir los niveles de estilos de liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019
3. Describir los niveles de clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019
4. Hallar la relación los estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019.
5. Hallar el factor o dimensión del clima laboral que mejor explique el liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019.
6. Comparar los promedios de los estilos de liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según el sexo, grupos etareos, tiempo de servicios, jerarquía laboral y tipo de empresa.
7. Comparar los promedios del clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según el sexo, grupos etareos, tiempo de servicios, jerarquía laboral y tipo de empresa.

1.4 Justificación del problema

La necesidad del estudio del clima laboral surge a raíz de ver si sus trabajadores se sienten bien con respecto al bienestar psicológico-físico-material y, si están satisfechos en gran medida, estarán satisfechos también los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a complementar la misión de la organización.

Debido a la gran cantidad de clientes externos que tiene dicha organización, es necesario que tengan bien definidos los aspectos que les puedan causar conflictos organizacionales para que de esta manera puedan buscarles soluciones que mejoren los procesos que desempeñan. Por lo que es necesario investigar el clima laboral en el que se desenvuelven los trabajadores internos, ya que de esto depende su desempeño y su productividad laboral.

La investigación que se realizará ayudará a dicha institución para mejorar sus actividades ya que daremos sugerencias positivas, acordes a las necesidades de los trabajadores para su pronta mejoría con respecto al clima laboral en dicha institución. Por otro lado tendremos conocimiento del grado de satisfacción que tiene cada empleado durante el desempeño de las funciones dentro de dicha organización.

Una vez identificados todos estos factores se tomarán en cuenta para su pronta mejoría, por ende todos los empleados tendrán un buen clima y satisfacción laboral tanto en lo individual como en lo colectivo.

1.5 Hipótesis

Existe relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 y su relación –

comparación según el sexo, grupos etareos, tiempo de servicios, jerarquía laboral y tipo de empresa.

Por ser la investigación de tipo descriptiva comparativa correlacional, no es necesario plantear una hipótesis conceptual, sin embargo, dado que existen tres objetivos específicos (4, 5 y 6) donde se plantean la contrastación de hipótesis, es necesario formular hipótesis de tipo estadísticas que a continuación se detallan:

Hipótesis estadística 1 (objetivo específico 4)

Ho: No existe relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019.

Hi: Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019.

Hipótesis estadística 2 (objetivo específico 5)

Ho: No existe un factor o dimensión del clima laboral que mejor explique el liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019.

Hi: Existe un factor o dimensión del clima laboral que mejor explique el liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019.

Hipótesis estadística 3 (objetivo específico 6)

Ho: No existe diferencia en los promedios de los estilos de liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según el sexo.

Hi: Existe diferencia significativa en los promedios de los estilos de liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según el sexo.

Hipótesis estadística 4 (objetivo específico 6)

Ho: No existe diferencia en los promedios de los estilos de liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según grupos etareos.

Hi: Existe diferencia significativa en los promedios de los estilos de liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según grupos etareos.

Hipótesis estadística 5 (objetivo específico 6)

Ho: No existe diferencia en los promedios de los estilos de liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según el tiempo de servicios.

Hi: Existe diferencia significativa en los promedios de los estilos de liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según el tiempo de servicios.

Hipótesis estadística 6 (objetivo específico 6)

Ho: No existe diferencia en los promedios de los estilos de liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según la jerarquía.

Hi: Existe diferencia significativa en los promedios de los estilos de liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según la jerarquía laboral.

Hipótesis estadística 7 (objetivo específico 6)

Ho: No existe diferencia en los promedios de los estilos de liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según la sede laboral.

Hi: Existe diferencia significativa en los promedios de los estilos de liderazgo en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según la sede laboral.

Hipótesis estadística 8 (objetivo específico 7)

Ho: No existe diferencias en los promedios del clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según el sexo.

Hi: Existe diferencias significativas en los promedios del clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según el sexo.

Hipótesis estadística 9 (objetivo específico 7)

Ho: No existe diferencias en los promedios del clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según grupos etareos.

Hi: Existe diferencias significativas en los promedios del clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según grupos etareos.

Hipótesis estadística 10 (objetivo específico 7)

Ho: No existe diferencias en los promedios del clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según el tiempo de servicios.

Hi: Existe diferencias significativas en los promedios del clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según el tiempo de servicios.

Hipótesis estadística 11 (objetivo específico 7)

Ho: No existe diferencias en los promedios del clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según la jerarquía laboral.

Hi: Existe diferencias significativas en los promedios del clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según la jerarquía laboral.

Hipótesis estadística 12 (objetivo específico 7)

Ho: No existe diferencias en los promedios del clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según la sede laboral.

Hi: Existe diferencias significativas en los promedios del clima organizacional en trabajadores de dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima 2019 según la sede laboral.

II. Marco teórico

2.1 Estilos de liderazgo

A. Antecedentes del liderazgo

El liderazgo considerado por algunos autores como un concepto mitológico (Cohen y March, 1974), es uno de las inquietudes más antiguas del mundo (Bass, 1990) y uno de los temas más elusivos, marginados y discutidos en las últimas décadas (Podolny, et. al., 2005). Por ello el estudio del liderazgo está en la actualidad creciendo de forma acelerada y su investigación es cada vez más interdisciplinaria (Friedman, 2010).

Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia de la persona (Chiavenato, 2009). En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia (Hughes, et. al., 2007).

En el siglo XX, el concepto de liderazgo fue evolucionando en diversos enfoques, desde la teoría del gran hombre, pasando por la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento, la de contingencia (o situacional) y la de influencia, hasta llegar a la teoría de las relaciones, que reúne las consideraciones de las teorías anteriores, y hace énfasis en la importancia de la interrelación entre personas y equipos de trabajo, la capacidad de comunicarse efectivamente, de escuchar a otros de manera activa y de resolver problemas (Giraldo y Naranjo 2014). Las cambiantes condiciones históricas, sociales, económicas y culturales de los últimos años siguen teniendo efectos sobre las miradas en torno al liderazgo y su importancia, en todos los niveles del ser humano, desde el personal, pasando por el empresarial, corporativo, hasta el territorial, comunidades de países, incluso en las decisiones que definirán la suerte de nuestro planeta. Es innegable la influencia que ejerce el líder, lo importante es identificar cuáles son los

componentes que deben considerarse para guiar a los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos.

Avolio (2010) manifiesta que en los últimos años el liderazgo está siendo investigado por sociólogos, científicos políticos, filósofos, educadores, psicólogos, teóricos del management y estudiosos de la ética. Mientras que en los próximos 50 años el estudio del liderazgo será realizado también por genetistas, biólogos, químicos e ingenieros. También señala que la neurociencia está generando significativos avances respecto al liderazgo y cuyos descubrimientos podrán tener repercusiones prácticas en el desarrollo de líderes.

B. Conceptualización del liderazgo

Lord y Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, et. al., 1998). Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados como tales y que se espera de ellos (Eden y Leviatan, 1975) Por otra parte existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (Zaccaro, 2001).

El interés para estudiar el concepto de liderazgo radica en el planteamiento de que este es primordial para definir el comportamiento, la cohesión y los resultados obtenidos por grupos humanos (Bass y Bass, 2008).

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. Sin embargo, en el presente, el estudio del liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto. El liderazgo ya no es descrito

únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica (Avolio, et. al., 2009).

Hoy es vital entender que un líder puede influenciar a sus colaboradores de maneras sutiles y de formas de vínculo. Kotter (1990) considera que el líder logra la visión de la compañía con ayuda de la motivación e inspiración en las personas a su cargo, consiguiendo que estas avancen en la dirección adecuada, a pesar de los obstáculos, apelando a las necesidades, emociones y valores humanos básicos que muchas veces se desaprovechan.

Heifetz y Laurie (1997) afirman que el líder es la persona que se enfrenta a retos cada día, pero cuenta con sus subordinados para resolverlos. Agregan que, en las empresas, los colaboradores enfrentan retos de adaptación a cada momento, y se ejerce la naturaleza de líder al promover el cambio en las actitudes, conductas y hábitos de sus subordinados. Este tipo de liderazgo requiere de una estrategia de aprendizaje.

David (2013) agrega que los líderes establecen buenas relaciones con sus subordinados, y son empáticos con las necesidades y preocupaciones de estos, representan un buen ejemplo y son confiables y justos. Los líderes son capaces de desarrollar una visión de futuro de la empresa e influyen en las personas para alcanzar esa visión. Reforzando lo que dijera Armenakis, et al. (1993) sobre la importancia de la comunicación como componente prioritario en la práctica del liderazgo, David (2013) afirma también que es el sistema de comunicación del líder hacia sus subordinados lo que determina si las estrategias que propone podrán implementarse con éxito o no. El líder promueve la comunicación ascendente y la descendente para el logro de los objetivos organizacionales.

Armenakis, et. al., (1993) afirman que el líder debe intervenir en el flujo natural de información para realmente facilitar el logro de las metas, así estén relacionados con el logro de un gran cambio en la organización, tenga este el alcance que tenga. Para crear disposición ante cualquier meta de cambio (mejora, rediseño, o lo que se requiera), es muy importante que

el líder sea hábil en el manejo de la comunicación persuasiva (oral y escrita) y a la vez promueva la participación activa. Esta es una fuente de información explícita en relación con la discrepancia y la eficacia, pero se usa también para enviar información simbólica en relación con el compromiso, el establecimiento de prioridades y la urgencia del esfuerzo para lograr lo que se desea lograr. Los mismos autores señalan que los medios de comunicación son valorados como forma de riqueza en la organización, por permitir un grado de información múltiple y simultánea, en la que los más valorados son la comunicación de tipo directa e individual por tener un enfoque personal que permite una respuesta y una retroalimentación inmediata.

Por lo anterior, es muy importante considerar el estilo de relación que despliegan los líderes con sus subordinados para observar los diferentes resultados que de dicha relación se desprende. Sobre el particular, es interesante abordar el modelo de liderazgo de rango completo (FRL, Full Range Leadership, por sus siglas en inglés), descrito por Avolio (1999) y Bass (1985 y 1999), que incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización (Mendoza y Ortiz 2006). Son ocho las dimensiones de liderazgo en el modelo de rango completo, y son tres los estilos que contienen dichas dimensiones.

El comportamiento del líder influye entre sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos quienes son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Moran, 2007).

C. Definiciones sobre liderazgo

Elizondo (2001) señala que el liderazgo se define como “una relación entre el líder, sus seguidores y las características de la tarea y la situación” (p. 69)

Es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas (Gómez, 2002).

Davis y Newstrom (2003), el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.

D. Estilos de liderazgo

Bass (1990) los estilos de liderazgo o dirección son «formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles » (p. 27).

La clasificación más popular de estilos de liderazgo o dirección es la propuesta por Blake y Mouton (1964) basándose en el liderazgo orientado a la tarea (preocupación por la consecución de los objetivos) y orientado a las relaciones (preocupación por las personas) generan cinco estilos diferentes, dependiendo del grado en el que el líder puntúe alto o bajo en orientación a la tarea o a las relaciones. Estos estilos son, *liderazgo de tarea* (alto objetivos-bajo personas), *liderazgo club de campo* (bajo objetivos- alto personas), *liderazgo empobrecido* (bajo objetivos- bajo personas), *liderazgo de punto medio* (ajuste objetivos y personas), *liderazgo de equipo* (alto objetivos- alto personas). Blake y Mouton defienden que este último es el más efectivo o productivo. Desde esta aproximación se consideraba que los líderes tenían estilos básicos y «complementarios».

Reddin (1977) añadió a esta taxonomía una tercera dimensión, la eficacia. Esto tuvo como consecuencia el establecimiento de ocho tipos de estilos, en función de que el líder puntuara alto o bajo en las tres dimensiones consideradas (orientación a la tarea, orientación a las relaciones, eficacia). Reddin denomina a estos estilos el *desertor* (bajo relaciones- bajo tarea- bajo eficacia), el *autócrata* (bajo relaciones- alto tarea- bajo eficacia), el *misionero* (alto relaciones- bajo tarea- bajo eficacia), el *comprometido* (alto relaciones- alto tarea- bajo eficacia), el *burócrata* (bajo relaciones- bajo tarea- alto eficacia), el *autócrata benévolo* (bajo relaciones alto tarea- alto eficacia), el *de desarrollo* (alto relaciones- bajo tarea- alto eficacia), y el *de ejecución* (alto relaciones- alto tarea- alto eficacia).

Tannenbaum y Schmidt (1958) establecieron una tipología de estilos directivos, que oscilaban a lo largo del continuo autocrático- democrático: el líder *que comunica la decisión*, el líder *que hace aceptar la decisión*, el líder *que consulta antes de decidir*, el líder *cuyas decisiones son compartidas* y el líder *que delega la toma de decisiones*.

Bradford y Cohen (1984) que clasificaron los estilos de los managers como *técnico o especialista, guía y de desarrollo*, y la de Leavitt (1986) que identificó tres tipos de managers clasificándolos de acuerdo con su énfasis en la racionalidad y en el análisis cuantitativo. Estos son los *exploradores o pioneros*, los *que resuelven problemas* y los *implementadores o ejecutores*.

Avolio et. al., (1999) y Bass (1985 y 1999) distinguen los estilos de liderazgo como:

1. Estilo transformacional

Mendoza y Ortiz (2006) afirman que el liderazgo transformacional es ejerciendo un liderazgo de estilo transformacional que el líder consigue que sus seguidores estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio se espera de ellos, al fomentar su crecimiento mientras delega tareas y da información importante sobre la organización y sus proyecciones. Estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales para enfocarse en los intereses del colectivo. Además, el líder podrá exhibir diferentes patrones de liderazgo, de acuerdo con las circunstancias y lo que estas demanden. El líder transformacional motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y, como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los que representan, a su vez, un beneficio para la colectividad (Bass et al., 1985, 1999).

El líder de tipo transformacional cuenta con cuatro factores que lo caracterizan:

- El carisma: Es la capacidad del líder para evocar la visión y ganar la confianza de sus seguidores, y tiene un fuerte componente emocional y de vínculo interpersonal.
- La inspiración: Se define como la capacidad del líder para comunicar la visión y estimular a sus seguidores en sus labores, logrando el incremento de autoconfianza que estos necesitan para el logro de sus tareas y objetivos laborales.
- La estimulación intelectual: Es la capacidad del líder para hacer que sus seguidores piensen de manera creativa e innovadora, fomenta en ellos el razonamiento y la resolución de problemas.
- La consideración individualizada: Es la capacidad del líder de prestar atención especial a cada miembro de su equipo, haciéndoles sentir la importancia de su contribución personal (Avolio y Bass 1991).

El estilo es transformador por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, específicamente con las ubicadas en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades personales. Hay un efecto multiplicador característico del liderazgo de tipo transformacional, originado en la posibilidad de las personas dentro de la organización de ser potenciales líderes auto dirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados (Bass 1985), que, a la vez de estimular el desarrollo de cada una de ellas, logra también la transformación del colectivo.

2. Estilo transaccional

Este segundo estilo hace referencia a la conducta del líder con relación a la respuesta o labor efectuada por sus seguidores. Este líder especifica castigos o premios según fracasos o logros, y motiva o guía a sus seguidores en la dirección del logro de las metas establecidas, aclarando tareas y roles de cada individuo o equipo de trabajo (Rivera 2010).

Bass y Riggio (2006) afirman que el transaccional es un estilo en el que prima la negociación, el intercambio de premios a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales, que llaman “recompensa contingente”. El líder suele monitorear y supervisar la labor de sus subordinados muy de cerca, para evitar errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidas, a lo que se llama «dirección por excepción». A este tipo de dirección se aplican acciones correctivas, y tiene dos formas de abordarse: de forma activa (que es preventiva), para que los errores no ocurran; y la forma pasiva, en la que se actúa cuando el error ya ocurrió.

Nader y Castro (2007) afirman que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto dependerá de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse.

3. Estilo laissez faire

El liderazgo de estilo laissez faire, que en español significa, «dejar ser», representa la total ausencia del liderazgo, puesto que no se percibe la intervención del líder. Bass y Riggio (2006) afirman que este tipo de liderazgo se encuentra en una dimensión muy negativa, dado que se trata de «líderes» que evitan tomar decisiones, que no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y que no hacen uso de la autoridad que el rol les confiere.

Bass y Avolio (1994) subdividen este estilo de liderazgo en:

- Correctivo, que nos describe un líder que monitorea la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados (dirección por excepción activa)
- Pasivo-avoidador, en el que el líder se muestra pasivo, y toma acciones correctivas solo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios. En caso extremo, el líder evitador ni actúa ni toma decisiones.

Lewin, et. al., (1939); Lippitt, (1940); Lippitt y White (1943) realizaron los estudios experimentales para determinar las características diferenciadoras del Liderazgo autocrático vs. Democrático.

Cuadrado (2001) mencionaba que: “se han realizado otros muchos estudios basándose en la distinción entre estilo de liderazgo autocrático y democrático, y la mayoría de ellos se han centrado en uno de los cuatro aspectos que de acuerdo con Bass (1990) cabría destacar de dicha distinción, a saber: (1) si el líder comparte la toma de decisiones, (2) si los seguidores son la preocupación fundamental del líder, (3) si se mantiene la distancia social, (4) si se emplean el castigo y la coerción. Estos serían, por tanto, los factores que determinan que el líder emplee un estilo de liderazgo autocrático o democrático”. (p. 136)

En general se puede afirmar según Cuadrado (2001), que a partir de una gran cantidad de estudios y experimentos recogidos por Bass (1990), que el estilo de liderazgo democrático produce mejores efectos sobre la satisfacción de los subordinados que el liderazgo autocrático, pero la productividad a corto plazo puede verse incrementada si se adopta el estilo de liderazgo autocrático en lugar del democrático, particularmente si este último estilo ignora la tarea y la preocupación por la producción. Sin embargo, a largo plazo, los efectos positivos del liderazgo democrático son bastante evidentes, especialmente si el desarrollo, compromiso, lealtad y participación de los empleados son importantes para la productividad. Pero hay muchas

condiciones, tales como las tendencias autoritarias de los subordinados o la naturaleza de la tarea, que aumentan la utilidad de los métodos autocráticos, particularmente a corto plazo. (p. 136)

Cuadrado (2001) respecto al estilo “laissez-faire” cabe destacar que los investigadores Lippitt y White, (1943); White y Lippitt, (1960) concluyeron que dicho estilo de liderazgo provocaba menos concentración en el trabajo y que éste era de peor calidad que en los estilos autocrático y democrático. En cuanto a la satisfacción, era menor que la obtenida bajo el estilo democrático, pero algo mayor que con el autocrático, al menos tal y como se consideró en el estudio. (p. 137)

Bass, (1990) respecto al desempeño obtenido, la investigación posterior confirmó los resultados indicados, también sugirió que la satisfacción de los seguidores era menor bajo el liderazgo “laissez-faire” que bajo el autocrático siempre que este último no fuese punitivo, fuese apropiado para el nivel de competencia de los seguidores, o se ajustase a los requisitos de la situación. (p. 546)

E. Modelos representativos de los estilos

Cuadrado (2001, p. 138) Entre los modelos más representativos basados en estos estilos cabe destacar el de la rejilla de liderazgo de Blake y Mouton (1964), el modelo de Hersey y Blanchard (1969a y b) y el modelo de contingencia de Fiedler (1967), que a continuación se detallan:

- El modelo propuesto por Blake y Mouton (1964) es el más conocido de los que defienden que la interacción de los estilos orientado a las relaciones y a la tarea es la mejor forma de lograr el liderazgo eficaz. Su rejilla de liderazgo, o malla gerencial, se basa en que los líderes y managers varían de 1 a 9 en su interés por las personas y de 1 a 9 en su interés por la tarea. Ambos aspectos se miden basándose en el acuerdo manifestado por los managers sobre

diferentes asunciones y creencias del liderazgo o la dirección. Como hemos señalado anteriormente, ello se manifiesta en cinco estilos. Sin embargo, existen muchas contingencias situacionales que intervienen en el proceso de liderazgo, y que los autores no consideran. Esta es la principal limitación del modelo.

- El modelo situacional de liderazgo de Hersey y Blanchard (1969a, 1969b, 1982) propone que un manager o líder puede estar orientado a la tarea o a las relaciones dependiendo de la madurez de los subordinados respecto a la tarea, esto es, madurez de trabajo (capacidad, habilidad, educación y experiencia) y madurez psicológica (motivación, autoestima, confianza y buena voluntad para hacer un buen trabajo). Se consideran cuatro niveles de madurez, cada uno de los cuales incluye una combinación diferente de atención a la tarea y a las relaciones. Este modelo recibió críticas, fundamentalmente por la existencia de contradicciones y ambigüedades conceptuales (Graeff, 1983). Además, las variables situacionales que los autores incluyen son poco importantes, y existen muchas otras que no consideran.
- El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler (1967) ha sido el modelo de liderazgo más investigado en Psicología Social. Surge como un intento de superar las limitaciones del enfoque de los estilos de liderazgo incluyendo los factores situacionales. Sin embargo, una de las variables del modelo son los estilos de liderazgo a los que nos estamos refiriendo, por lo que hemos considerado oportuna su inclusión.

En cuanto a las relaciones conceptuales entre los estilos presentados plantea Cuadrado (2001) cabe destacar que el liderazgo autocrático incluye un liderazgo activo y más énfasis en la tarea —e iniciación de estructura— que en las relaciones. De igual forma, el liderazgo democrático también incluye liderazgo activo pero se centra más en las relaciones y consideración. Por su parte, el “laissez-faire”, es un liderazgo inactivo, en el que no se pone especial énfasis ni en las relaciones ni en la tarea (p. 139).

F. Un abordaje teórico-metodológico del liderazgo en las organizaciones

Lupano y Castro (2006) El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología. Yukl (2002) sostiene que la calidad de las investigaciones resultó afectada por dicha diversidad ya que, muchas veces, los resultados de varios estudios resultaron contradictorios entre sí. (p. 108).

a. El enfoque de rasgos

Planteaban Lupano y Castro (2006) que según Yukl (1992) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Bass, 1990; Kirkpatrick y Locke, 1991; Yukl, 1992). Las dos primeras características (altos niveles de energía y tolerancia al estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder. La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. Por último la autoconfianza hace que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

b. El enfoque conductual

Manifestaban Lupano y Castro (2006) que se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la *Ohio State University*. Allí se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

- *Iniciación de estructura*: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.
- *Consideración*: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

c. El enfoque situacional

Lupano y Castro (2006) Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Así mismo, dentro de este enfoque se plantean algunas teorías y son las siguientes:

- *Teoría de la contingencia*. Su creador es Fiedler (1978). La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder.
- *Teoría de las metas*. Evans y House (1970) sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos. Los líderes por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas.
- *Teoría de los sustitutos del liderazgo*. Kerr y Jermier (1978) postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo

resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.

- *Teoría de la decisión normativa.* Vroom y Yetton (1973) proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales.
- *Teoría de los recursos cognitivos.* Fiedler y García (1987) examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.
- *Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor.* Para Wofford (1982) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

Las teorías situacionales en conjunto presentan ciertas restricciones, en general son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas (Yukl y Van Fleet, 1992).

d. El enfoque transformacional

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de House (1977) y James MacGregor.

Para Burns (1978), la mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptas. (Yukl y Van Fleet, 1992).

Burns (1978), trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales. (Bass, 1985). Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo *transformacional*. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo *transaccional*. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional.

Para Lupano y Castro (2006) suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub- dimensiones: *Recompensa contingente*: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa ó sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

Manejo por excepción: Lupano y Castro (2006) el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio, et. al, 1991; Bass y Avolio, 1994) construyeron la teoría del *liderazgo transformacional* a partir de los planteos anteriormente detallados (House, 1977; Burns 1978). Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles como militares.

Lupano y Castro (2006) Se considera que este el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático. De hecho el liderazgo carismático sólo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional. Se detallan a continuación cada uno de estos componentes:

- *Carisma*: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.
- *Inspiración*: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.
- *Estimulación intelectual*: los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

- *Consideración individualizada*: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

Por último el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire*. Este implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. En cambio, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados es especialmente útil en contextos más estables.

La mayor parte de la investigación realizada desde este enfoque se basa en los resultados obtenidos a partir de la utilización del instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ-* (Bass, 1985). Esta técnica apunta a evaluar diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez faire*) y ha recibido constantes revisiones técnicas (Avolio et.al., 1995).

e. Otros enfoques

Tal como fue enunciado previamente, existe diversidad de perspectivas sobre el tema. En la actualidad una nueva corriente en el estudio del liderazgo es la del *Procesamiento de la información* (Lord et. al, 1984). Los autores basados en la psicología social y cognitiva intentan analizar el papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo. A su vez asumen la importancia del contexto en el que estas surgen.

Otra perspectiva es la denominada *Teoría relacional del liderazgo* (Graen y Uhl-Bien, 1995). Tuvo auge en las décadas del '80 y '90. Se centra en el análisis de las interacciones que se establecen entre líder y seguidor. Remarca que las relaciones de alta calidad están caracterizadas por la confianza y el respeto mutuo lo que da lugar a resultados positivos por parte del líder, a diferencia de si se establecen relaciones de baja calidad que son caracterizadas por un vínculo meramente contractual atravesado por obligaciones mutuas.

Por último, una de las orientaciones más novedosas es la llamada *E- Leadership* (Avolio et. al., 2001). Esta perspectiva incorpora el actual contexto de innovación tecnológica. Es definida como un proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información de avanzada con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones. Sostienen que las técnicas brindadas por los sistemas de avanzada (como por ejemplo el sistema de comunicación vía e-mail) pueden ayudar a los líderes a planear, decidir, diseminar y controlar diferentes tipos de información.

G. Liderazgo efectivo

Payeras (2004), el liderazgo lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos, esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que le apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento.

Hellriegel, et. al, (2004). El principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudar a cumplir sus metas.

La efectividad del Líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas, considerando su habilidad para influenciar sobre el proceder de los demás (Robbins y Judge, 2009).

El líder debe poseer la capacidad social y cognitiva, para poder aportar crear y desarrollar equipos altamente efectivos (Uribe et al., 2013).

Uribe (2005), un liderazgo efectivo se caracteriza porque el Líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo.

Para que el liderazgo sea eficaz debe ser transformador y moral, soportando en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la Sociedad (Barroso y Salazar, 2010).

El liderazgo ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica (Avolio, et. al, 2009).

H. Diagnóstico del liderazgo

El modelo de liderazgo de rango completo porque cuenta con un instrumento de medición acreditado y estudiado previamente, con probados resultados, que es el Cuestionario de Liderazgo Multifactor (MLQ, por sus siglas en inglés), el cual permite realizar un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos de liderazgo, que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes del líder, inclusive. Gracias a ello, el líder puede recibir retroalimentación por su trabajo, logros, resultados y áreas por desarrollar. Ello permite una autorregulación adaptativa, que es el proceso por el cual el líder puede minimizar las discrepancias entre su comportamiento y las expectativas de la organización, trabajando en sí mismo en el rol que le es asignado, de cara a sus colaboradores y las actitudes que se esperan de él. Los estilos de liderazgo que componen el modelo de rango completo consideran la importancia de las interrelaciones entre líderes y colaboradores, que potencian los resultados del trabajo conjunto, para lo cual se enfatiza la incorporación de habilidades comunicacionales. (Mendoza y Ortiz 2006).

I. Los estilos de liderazgo y su relación con otras variables organizacionales

Villalba-Moreno (2001) demuestra la relación positiva existente entre la actuación de los líderes en relación con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados. Afirma que los líderes llegan a generar actitudes positivas en ellos, sobre todo cuando inspiran una visión compartida, habilitan y animan a los trabajadores a actuar, y sirven como modelo de conducta. Adicionalmente, se encontró que la conducta más valorada del líder, a la vez de significativa en su relación con el compromiso laboral, fue la de capacitar al personal para actuar; es decir, darles las herramientas para que ellos puedan hacer su trabajo de manera autónoma, sintiéndose hábiles para accionar.

En cuanto a los estilos de liderazgo y su relación con el compromiso, Ghafoor, et. al, (2011) establecen que el estilo del líder transformacional influye en el comportamiento positivo de los empleados y los habilita para pensar en grande. Conociendo las habilidades y los intereses de los seguidores, el líder transformacional puede mejorar el compromiso de estos hacia la organización. El estilo de liderazgo transformacional da al empleado la oportunidad de tomar decisiones bajo su responsabilidad, bajo el respaldo de la organización, por ello es que el nivel de compromiso con ella se incrementa. El líder crea posibilidades de mejora de los seguidores (Bass et. al, 1994) y, dependiendo de su habilidad para liderar, estimula a sus seguidores para que alcancen los resultados organizacionales deseados.

2.2 Clima organizacional

A. Origen del clima organizacional

, quien fundamentó sus estudios en el enfoque de la escuela psicológica Gestalt, la cual partía de que los individuos captan su entorno apoyándose en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos. Uno de sus descubrimientos fue que el clima por sí mismo provee más fuerzas que tendencias conductuales previas, y es capaz de cambiar la conducta observable de los miembros de un grupo. (p. 2)

- Lewin et al (1939) Escuela psicológica Capaz de cambiar la conducta Observada.
- Mayo (1930 en Salguero y García 2017) Atmosfera, ambiente. Percepción subjetiva de la experiencia laboral.
- Argyris (1958) Introduce el termino clima organizacional, como combinación de variables personales y organizacionales.
- Forehand y Gilmer (1960) Clima laboral: factores que envuelven al individuo y su ambiente más factores psicológicos.
- Litwin y Stringer (1968) Efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica.
- Tagiuri (1968) Ambiente total de la organización, experimentado por todos, influye en la conducta y es descrito en términos de valores.
- Tagiuri (1968) El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que:
a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye su conducta, y c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.
- Schneider (1972) Climas. Hay diferentes marcos de referencia en una organización. Percepción del trabajador sobre: estructuras, relación de trabajo y procesos.
- Silva (1980) Clima: pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente. Actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones.
- Poole y McPhee (1983) Asignaciones y desarrollo que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.
- Méndez Álvarez (1985) Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que se encuentran en su proceso de

interacción social y en la estructura organizacional, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

- Chiavenato (2004) Lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados. Estos aspectos son factores estructurales y factores sociales.
- García (2006) señala que el ambiente organizacional no es palpable, es relativamente cambiante y a pesar de ese carácter menos tangible, igualmente influye de una forma más o menos intensa en las personas que pertenecen a la organización.

B. Conceptualización

Watters et al. (citado en Dessler, 1976) define el término como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.

Para Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

El clima organizacional ha ido evolucionando su definición a lo largo del tiempo, ya que este tiene una prolongada historia en las ramas de la psicología, industrial y comportamiento organizacional (Guillen y Guil, 2000). Este tema llega a conceptualizarse en 1968 cuando se determina que el clima organizacional es medible, estudiándolo como una función de comportamientos que los trabajadores tienen según sus valores para con el mismo y según sus necesidades de trabajo (Schneider, 1990).

El clima organizacional es una definición que hace referencia a las percepciones de los trabajadores de una organización con relación al ambiente general en que se desempeña (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974). En cambio Chiavenato (2004) lo define como la calidad del ambiente psicológico de una organización, que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las personas. Arévalo (2007) integra las definiciones anteriores manifestando que el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su ambiente laboral y de qué manera afecta en ellos al momento de ejecutar sus labores.

La definición de clima organizacional tiene distintas características, que son percibidas indirectamente o directamente por los trabajadores de una organización, ya que cada empleado percibe de distinta manera el medio en el que se desenvuelve. Por lo tanto es la expresión individual de la percepción que los directivos y trabajadores se plasman de la organización donde se desempeñan. (Brunet, 1987).

Goncalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos

de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

El clima organizacional es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos (Segredo y Reyes, 2004).

Por lo tanto el clima organizacional manifiesta las dificultades o facilidades que un empleado encuentra para incrementar o disminuir su productividad, es por ello que cuando se mide el clima organizacional se lo hace en base a las percepciones de los empleados sobre las trabas que existen en la organización y cómo influyen sobre éstos los factores internos o externos del proceso de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez, et al., 2010). La investigación y teoría sobre el clima organizacional establece que el ambiente que lo compone puede ser representado por una cantidad limitada de dimensiones (Reinoso y Araneda, 2007).

Salguero y García (2017, p. 1) El clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeñan que influye en su actuar. (Ponce et al., 2014).

C. Definiciones de clima organizacional o laboral

Sudarsky (1977) considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

El concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Goncalves (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral, las cuales generan percepciones en los empleados.

Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados afectan su comportamiento.

García (2009) el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. (p. 48)

García (2009) plantea su definición de clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Salguero y García (2017, p. 2) definen el clima organizacional: Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. (p. 2)

D. Dimensiones del clima organizacional

Watters y sus colaboradores (citado en Dessler, 1976) identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado.

Sudarsky (1977) plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario.

La investigación y teoría sobre el clima organizacional establece que el ambiente que lo compone puede ser representado por una cantidad limitada de dimensiones (Reinoso y Araneda, 2007).

García (2009) para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización. (p. 51)

Al tratar de medir el clima organizacional, se establecen dimensiones que destacarán aspectos significativos del mismo y permitirá obtener las conclusiones de dicho clima (Stringer, 2001). Inicialmente eran 12 las dimensiones del clima organizacional que se consideran significativas (Álvarez y Toro, 1992), siendo estas las siguientes: 1) valores colectivos, 2) posibilidad de superación y desarrollo, 3) recursos materiales y ambiente físico, 4) retribución material y moral, 5) estilos de liderazgo, 6) sentimiento de pertenencia, 7) motivación y compromiso, 8) resolución de quejas y conflictos, 9) relaciones Humanas, 10) relaciones Jefes-subalternos, 11) control y regulaciones, 12) estructura organizativa y diseño del trabajo.

Para Stringer (2001) el clima organizacional es medido a través de dimensiones que muestren los aspectos significativos del mismo, facilitando las conclusiones acerca de dicho

clima, definiendo tales dimensiones como: 1) “Estructura: refleja el sentido de los empleados de estar bien organizados y de tener clara la definición de sus roles y responsabilidades; 2) Estándares: mide el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo en los empleados para trabajar bien; 3) Responsabilidad: refleja los sentimientos de los empleados de ser sus propios jefes y de no tener decisiones que revisar con otros; 4) Reconocimiento: indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho; 5) Apoyo: refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro del grupo de trabajo; 6) Compromiso: refleja el sentido de orgullo de los empleados de pertenencia a la organización y su grado de compromiso para con las metas de la organización”

En cambio Rodríguez et al. (2010) manifiestan que el análisis del clima organizacional se basa en 4 dimensiones: 1) El liderazgo, 2) el compromiso, 3) la participación, 4) la motivación.

E. Factores determinantes del clima organizacional

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez (1995) son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

Stringer (2001) basado en su experiencia a través de los estudios realizados ha llegado a la conclusión de que existen factores importantes que determinan el clima organizacional y que pueden estar bajo el control de la organización. Entre los factores mencionados están (Stringer, 2001):

1. Las practicas del Liderazgo: estas pueden establecer un buen clima organizacional dependiendo de la manera como los gerentes dirigen a los subordinados.
2. Convenios Organizacionales: comprende los sistemas formales de la organización, estos establecen la forma en que la información fluye dentro de esta y la percepción de oportunidades de avance, afectando el clima organizacional.
3. Estrategias: influyen en la manera en como los trabajadores se sienten acerca de las oportunidades de logro, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompensas.

García (2009) Dentro del estudio del clima los factores organizacionales están constituidos por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos) las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo / grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos constitutivos de la organización. (p. 56)

F. Evaluación y Diagnóstico del Clima Organizacional

Robbins (1999), Soto (2001) y Hellriegel et al. (2004) plantean que la satisfacción laboral está determinada por diferentes factores que inciden en el clima organizacional de la empresa, tales como: trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo, y la compatibilidad entre la persona y el puesto, determinarían el grado de satisfacción laboral del trabajador y su puesto de trabajo.

Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Brunet (1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción.

Para Brunet et al. (1987) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

Según Brunet et al. (1987), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Para García (2009) realizar un diagnóstico de clima organizacional lo más objetivo posible, es conveniente garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio, con el fin de minimizar el sesgo tanto en el diagnóstico como en las conclusiones del

estudio. Otro aspecto que se debe garantizar es el anonimato del encuestado y la confidencialidad del proceso para así garantizar la mayor sinceridad posible en la respuesta. Adicionalmente, es importante dar retroalimentación a los empleados de los resultados obtenidos de la encuesta y mostrar los caminos de mejoramiento a fin de la percepción que ellos tienen de su empresa. (p. 55)

García (2009) se evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen *los factores organizacionales*, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales); y el tercero es *el comportamiento organizacional*, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones. (p. 55)

El clima organizacional manifiesta las dificultades o facilidades que un empleado encuentra para incrementar o disminuir su productividad. Es por ello que cuando se mide el clima organizacional se lo hace en base a las percepciones de los empleados sobre las trabas que existen en la organización y cómo influyen sobre estos los factores internos o externos del proceso de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez et. al, 2010).

García (2009) El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones. (p. 57)

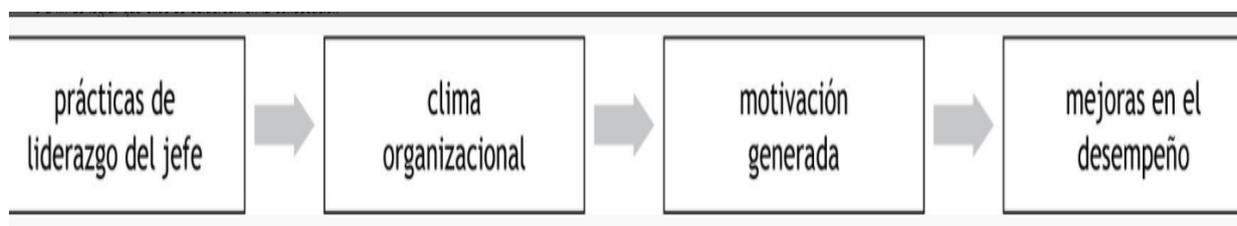
2.3 Liderazgo y Clima organizacional

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta sobre la salud y bienestar de las personas (Peiró y Rodríguez, 2008). Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis y O'Connell, 2011).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004). La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común (Shriberg y Lloyd, 2004).

Figura 1:

Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional



Fuente: Stringer (2001)

Stringer (2001) asegura que el comportamiento del líder maneja el clima, ya que este genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los

trabajadores en la organización, es decir un enfoque causa y efecto. Bajo este enfoque los líderes pueden mejorar el clima, por ende la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño.

Méndez (2006) manifiesta que el clima organizacional es el ambiente de la organización percibido por el trabajador de acuerdo a las condiciones en las que se desenvuelve dentro de la estructura organizacional, que se pronuncia por variables como: Control, toma de decisiones, cooperación, liderazgo, motivación, objetivos y relaciones interpersonales. De todos ellos es aceptado que el liderazgo es el más determinante para la construcción de un buen clima (Brunet, 1987).

Para González et. al., (2014) las bases de un adecuado clima organizacional tiene relación con el correcto desempeño de la organización y más concretamente con los indicadores de concordancia del trabajo con las prestaciones sociales, la vida familiar, satisfacción en el puesto de labor y liderazgo. De igual manera señala que este último tiene mayor relevancia, ya que es el que más incide en el clima organizacional.

Los líderes actuales asumen nuevos retos en las organizaciones siendo generadores de cambio (Caro, et al. 2007), que provoca beneficio en el talento humano que conlleva a la construcción de confianza interna en la organización (Balogun y Hailey, 2004). De tal manera se debe superar la falta de visión en actividades organizacionales, colocando un especial interés por la calidad de vida de los colaboradores (Windsor, 2006), y comprometerse con las condiciones de trabajo, bienestar de los colaboradores y el clima organizacional (Ararat, et. al. 2008).

Según Austin (2008 citado en Contreras et. al , 2010) los estilos de liderazgo y el clima que este genera puede favorecer o no al bienestar y satisfacción percibida por los colaboradores. Ya no es suficiente con cumplir con las obligaciones y deberes legales, sino comprender cómo se está influyendo positivamente sobre los grupos e individuos en la organización. De acuerdo a este tipo de gestión es posible reconocer a las empresas responsables de las que no lo son

(Pizzolante, 2008 citado en Contreras et. al , 2010), ya que la empresa involucra procesos de toma de decisiones, de valores que establecen su actuar, de las relaciones laborales basadas en el respeto por la diferencia, equidad y confianza.

Las organizaciones deben potencializar las habilidades del talento humano fomentado en valores y respeto a los derechos humanos (Caro et. al, 2007), ya que los problemas de comportamiento en el lugar de trabajo y el escaso bienestar percibido se asocian con procedimientos gerenciales injustos, mala equidad y sobre todo un pobre clima organizacional (Lindell y Brandt, 2000). En este sentido se resalta el papel de los líderes, cuyo comportamiento puede influenciar negativamente sobre el bienestar y desempeño de los trabajadores (Goleman, 2000; Siwatch, 2004), confirmando de esta manera que el liderazgo está centrado en el bienestar del talento humano (Contreras et. al, 2010).

El comportamiento del líder se convierte en el mediador de las percepciones, influyendo sobre los comportamientos y creencias de los trabajadores, afectando directamente el compromiso del talento humano con el trabajo y el desempeño laboral (Carr et. al., 2003). La escasa claridad de los roles y la falta de autonomía para la toma de decisiones afecta la percepción de bienestar. Igualmente los estilos de liderazgo con altos niveles de exigencia afecta la percepción del clima organizacional por parte de los empleados (Bloch y Whiteley, 2003).

Salguero y García (2017, p. 3) La credibilidad es la base del liderazgo. Los líderes inspiran una visión compartida pensando en el futuro, integrando a todos los miembros de una organización y propiciando un agradable ambiente de trabajo.

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta la salud y el bienestar de las personas (Peiro y Rodríguez, 2008).

Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador.

Thompson, (2012 en Salguero y García 2017) Se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse.

Los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis y O'Connell, 2011).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004 en Salguero y García 2017).

La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común (Shriberg et. al. 2004).

Las organizaciones deben potencializar las habilidades del talento humano fomentado en valores y respeto a los derechos humanos (Caro et. al, 2007)

Los problemas de comportamiento en el lugar de trabajo y el escaso bienestar percibido se asocian con procedimientos gerenciales injustos, mala equidad y sobre todo un pobre clima organizacional (Lindell y Brandt, 2000).

El papel de los líderes, cuyo comportamiento puede influenciar negativamente sobre el bienestar y desempeño de los trabajadores (Goleman, 2000; Siwatch, 2004).

Raineri (2006) en su estudio demostró que existe correlación entre las variables liderazgo y el clima organizacional. De la misma manera (Ponce, et. al, 2014) en su investigación dio por comprobado que la percepción de los trabajadores sobre el clima

organizacional es fuertemente influenciado por el estilo de liderazgo, y que los resultados organizacionales son afectados a medida que la percepción del clima organizacional es favorable o desfavorable.

Robbins (1999) Los reportes de las investigaciones exponen que los comportamientos del líder están alineados a la productividad organizacional y relaciones personales, donde la cualidad principal es brindar apoyo y confianza a los subordinados.

III: Método

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de diseño no experimental, transversal. El método es de tipo correlacional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se define estudio no-experimental ya que se observa situaciones ya existentes, no provocadas en la investigación y transversal ya que se realiza en un momento dado. Además los estudios del tipo descriptivo-comparativo buscan indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta ambas variables y se realizan descripciones comparativas entre grupos. Y los estudios correlacionales tienen como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. El diseño es de tipo no experimental, ex post facto.

3.2 Ámbito temporal y espacial

La investigación se llevó a cabo en dos empresas, la primera del sector industrial y la segunda del sector de seguridad en la ciudad de Lima Metropolitana y se aplicó las encuestas entre Octubre - Diciembre del 2019.

3.3 Variables

3.3.1 Variables de estudio

- Estilos de liderazgo
- Clima organizacional

3.3.2 Variables de control

- Sexo
- Edad
- Tiempo de servicios
- Jerarquía laboral
- Tipo de empresa

3.3.3 Definición de variables

- **Liderazgo**

Chiavenato, Idalberto (1994), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

- **Clima organizacional**

Sandoval Caraveo, M.C (2004) define como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

3.3.4 Definiciones operacionales

- **Estilos de liderazgo**

Siendo definido por los puntajes que se obtendrán mediante el Test de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin en trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana, periodo 2019.

- **Clima Organizacional**

Siendo definido por los puntajes que se obtendrán mediante la Escala Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma (2004) en trabajadores de las empresas de Lima Metropolitana, periodo 2019.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población estuvo constituida por 402 trabajadores de dos empresas del rubro de industrial y seguridad, ubicada la 1ra en el distrito de San Luis o con una población aproximada de 135 trabajadores y la 2da., situada en el distrito de Magdalena del Mar con una población de 267 trabajadores.

Tabla 1

Distribución de la población

Empresa	Distrito	Población	Porcentaje
Industrial	San Luis	135	33.75%
Seguridad	Magdalena del Mar	267	66.25%
Total	Lima Metropolitana	402	100%

3.4.2 Muestra

Se seleccionará una manera intencionada, dado que la participación a la investigación será voluntaria. La muestra se determinará a través de la fórmula para poblaciones finitas iguales o menores de 100,000.

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Valores estadísticos para determinar la muestra

$$N = 402; P = 0,50; q = 0,50; d = 0,05; z = 1,96$$

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q}{d^2}$$

Sustituyendo los valores

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2} \quad \boxed{n = 384,16}$$

Cálculo de la muestra

$$nf = \frac{N}{1 + \frac{N}{n}}$$

$$nf = \frac{402}{1 + \frac{402}{384,16}} \quad \boxed{N = 196,0975}$$

La muestra estuvo conformada por 196 trabajadores que representa el 48.8% de la población de estudio.

Tabla 2

Determinación de la muestra por empresa

Empresa	Distrito	Población	Porcentaje	Muestra 48.8%	Porcentaje
Industrial	San Luis	135	33.75%	65.88 (66)	33.67%
Seguridad	Magdalena del Mar	267	66.25%	130.29 (130)	66.33%
Total	Lima	402	100%	196	100%

3.4.3 Características de la muestra

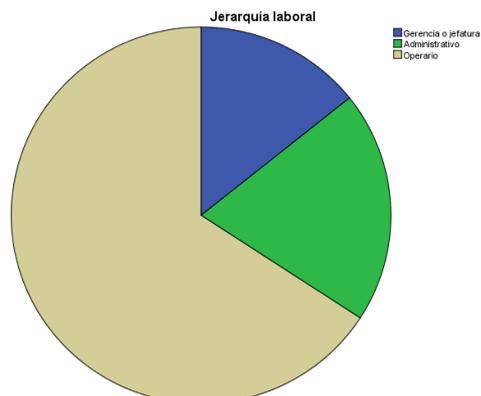
En la tabla 3 y la figura 2 se describen y representan la distribución de la muestra por jerarquía laboral, donde el 14.3% ocupan un cargo jefatural; el 19.9% del personal son administrativos y el 65.8% es personal operativo.

Tabla 3

Distribución de la muestra por jerarquía laboral

Jerarquía laboral	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia o jefatura	28	14,3
Administrativo	39	19,9
Operario	129	65,8
Total	196	100,0

Figura 2:
Representación de la muestra por jerarquía laboral



En la tabla 4 y la figura 3 se describen y representan la distribución de la muestra por grupos etareos, donde el 16.8% tienen entre 20 – 29 años; el 28.6% tienen entre 30 – 39 años; el 23% tienen entre 40 – 49 años y el 31.6% tienen más de 50 años.

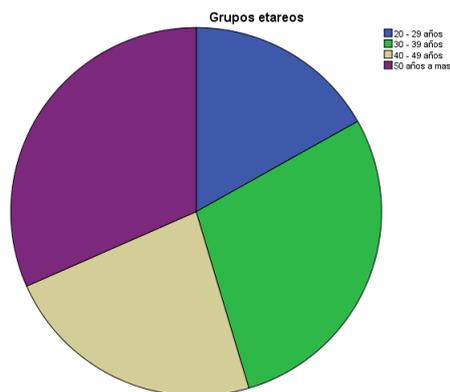
Tabla 4

Distribución de la muestra por grupos etareos

Grupos etareos	Frecuencia	Porcentaje
20 - 29 años	33	16,8
30 - 39 años	56	28,6
40 - 49 años	45	23,0
50 años a mas	62	31,6
Total	196	100,0

Figura 3:

Representación de la distribución de la muestra por grupos etareos.



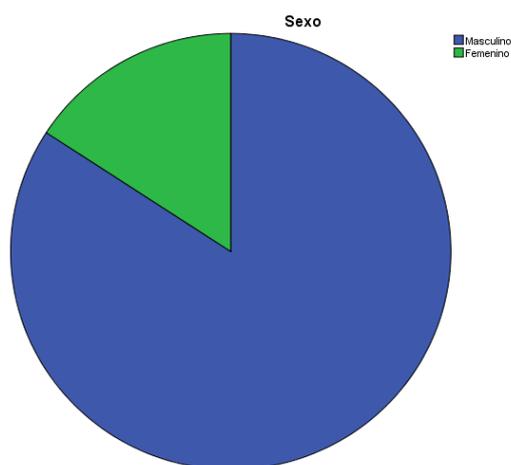
En la tabla 5 y la figura 4 se describen y representan la distribución de la muestra por sexo, donde el 84.2% pertenecen al sexo masculino y el 15.8% pertenecen al sexo femenino.

Tabla 5

Distribución de la muestra por sexo.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	165	84,2
Femenino	31	15,8
Total	196	100,0

Figura 4: Representación de la distribución de la muestra por sexo.



En la tabla 6 y la figura 5 se describen y representan la distribución de la muestra por tiempo de servicios, donde el 21.4% tienen menos de 12 meses; el 40.3% tienen entre 13 – 36 meses; el 24.5% tienen entre 37 – 60 meses; el 3.1% tienen entre 61 – 84 meses; el 3.6% tienen entre 85 – 108 meses y el 7.1% tienen más de 109 meses de tiempo de servicios.

Tabla 6

Distribución de la muestra por tiempo de servicios

Tempo de servicios agrupados	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 12 meses	42	21,4
de 13 - 36 meses	79	40,3
De 37- 60 meses	48	24,5
De 61- 84 meses	6	3,1
De 85 - 108 meses	7	3,6

Más de 109 meses	14	7,1
Total	196	100,0

Figura 5:

Representación de la distribución de la muestra por tiempo de servicios



En la tabla 7 y la figura 6 se describen y representan la distribución de la muestra por tipo de empresa, donde el 33.2% pertenecen a la empresa industrial y el 66.8% pertenecen a la empresa de seguridad.

Tabla 7

Distribución de la muestra por tipo de empresa.

Tipo de empresa	Frecuencia	Porcentaje
Empresa industrial	65	33,2
Empresa de seguridad	131	66,8
Total	196	100,0

Figura 6:

Representación de la distribución de la muestra por tipo de empresa.

**3.5 Instrumento****3.5.1 Test de Estilos de Liderazgo**

Para el presente estudio se utilizara el Test de Estilos de Liderazgo (Anexo 1) creado por Kurt Lewin adaptada y valida por Medina y Vicuña (2018) en trabajadores de una empresa financiera de Lima, es un instrumento que permite medir estilos de liderazgo en 3 tipos de liderazgo en una organización laboral. El cuestionario está constituido por 33 ítems a razón de 11 ítems para cada estilo de liderazgo que a continuación se menciona: Estilo 1– Autocrático (1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31); Estilo 2 – Democrático (2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32); Estilo 3 – Laissez-faire (3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33) ; con dos alternativas para elegir “acuerdo” y “desacuerdo”.

Adaptación y validación: Medina y Vicuña (2018)

En una muestra de 265 colaboradores a nivel nacional de una entidad financiera del Perú, se les aplicó el cuestionarios de Estilos de Liderazgo de Lewin, K. Utilizó para la validez es el análisis de consistencia interna y de contenido ítem test y se comprobó que los ítems de los tres

estilos de liderazgo cumplen con sus criterios por tanto el cuestionario tiene validez de constructo tal cual se describe en la tabla 8

Tabla 8

Coefficientes de correlación Rho inter escalas y test total.

	Autocrático	Democrático	Permisivo	Total
Autocrático 1				
Democrático	-0,47**	1		
Permisivo	-0,25*	0,78**	1	
Total	0,25*	0,70**	0,802**	1

P < 0,05. P < 0,001.

Confiabilidad: El grado de error de medición fue determinado por el método del Test-retest con una muestra de trabajadores obteniendo coeficientes por cada escala que van desde un mínimo de 0,79 hasta 0,86. Se revisó la fiabilidad por el método de la consistencia interna con los datos de la muestra y se encontró coeficientes dentro de los márgenes de error permitidos, siendo las de menor error de medición las escalas del liderazgo autocrático y democrático tal como se puede ver en la tabla 9.

Tabla 9.

Consistencia interna alfa de Cronbach del cuestionario de estilos de liderazgo

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Autocrático	0,94	0,95	11
Democrático	0,89	0,89	11
Permisivo	0,69	0,70	11

3.5.2 Escala Clima Laboral CL-SPC

Para el presente estudio se utilizara la Escala Clima Laboral CL-SPC (Anexo 2) creado por Palma (2004). Para la elaboración de la Escala de Clima Laboral CL-SPC, se plasmaron las percepciones de colaboradores de distintas áreas, las cuales estaban relacionadas para ver como observaban su atmosfera laboral. Inicialmente la escala estuvo compuesta por 100 ítems, los

cuales fueron analizados en función a las técnicas de Likert se redujeron a 66 reactivos. Posteriormente se realizó la validación de jueces expertos y también se realizó un estudio preliminar con colaboradores de varias organizaciones. En este proceso se obtuvo una validez de los jueces de 0.87 y una validez discriminativa de los ítems de 0.84. Finalmente se realizó un análisis correlacional de todos los ítems, de donde se descartaron 16 ítems, de la cual quedó la versión final conformada por 50 ítems, los cuales se separaron en 5 factores.

Palma (2004) realizó el análisis de validez y confiabilidad de la escala con 1323 colaboradores de organizaciones de servicios y producción, tanto del ámbito estatal como privado. En base al análisis estadístico realizado, la escala presenta una confiabilidad de 0,97, según el Alfa de Cronbach y de 0,90 según el Split Half de Guttman. De ahí que se percibe una elevada consistencia interna de los datos y se puede concluir que la escala es altamente fiable. La versión original de la Escala de Clima Laboral CL – SPC, publicado por Sonia Palma Carrillo (2004). El instrumento consta de 5 dimensiones: 1) realización personal, 2) involucramiento laboral, 3) supervisión, 4) comunicación y 5) condiciones laborales; cada dimensión está formado por 10 ítems. El instrumento cuenta de 50 ítems su diseño obedece a la técnica de Likert (Ninguno Nunca, Poco, Regular o Algo, Mucho, Todo o Siempre). Comprende cinco factores: Autorrealización o realización personal (1-6-11-16-21-26-31-36-41-46), Involucramiento laboral (2-7-12-17-22-27-32-37-42-47), Supervisión (3-8-13-18-23-28-33-38-43-48), Comunicación (4-9-14-19-24-29-34-39-44-49) y Condiciones laborales (5-10-15-20-25-30-35-40-45-50) los cuales han sido determinados en función al análisis estadístico y cualitativo.

Adaptación y validación por Salazar y Serpa (2017)

Salazar y Serpa (2017) administrada la Escala Clima Laboral CL-SPC (Anexo 2) elaborado por Palma (2004) en 391 trabajadores de diferentes áreas administrativas de una institución educativa superior universitaria de Lima Metropolitana.

Modelo mejorado de 5 dimensiones a 4: criterio AIC - Akaike.

Salazar y Serpa (2017) encontraron que en el proceso de mejora de la estructura interna de un instrumento se plantea modelos estructurales que mejor expliquen al constructo; en ese sentido, los valores AIC, dos brindan información de cual modelo es la mejor explicación que sostiene al constructo. La escala clima laboral con 5 dimensiones, tal como es planteado en un inicio registra puntuación $AIC=396.209$ (ver tabla 05) y, cuando se formula nuevamente retirando una dimensión (autorrealización), debido a que genera disturbio en la representación adecuado de las covariancias; por consiguiente, se plantea el modelo a contrastar con 4 dimensiones, arrojando valores $AIC=235.626$; por lo tanto, los valores comparativos de AIC arrojan mejor ajuste el segundo modelo contrastado con valores inferiores al de la primera contrastación ecuacional (Akaike, 1987).

Los resultados de dicha investigación es una consistencia interna a través del coeficiente omega ($\omega= 0.94$) considerado como bueno; así mismo, las dimensiones registran confiabilidad con valores omega desde 0.73 hasta 0.83. Dentro del proceso de Validez de Constructo, el análisis factorial confirmatorio indicó que con 4 factores, uno menos que la publicación inicial. El modelo estructural de la escala clima organizacional bajo las técnicas Multivariante se llegó a establecer mayor ajuste con cuatro dimensiones, que originalmente la autora describió el constructo con 5 dimensiones. La autora planteo la estructura del constructo Clima Laboral en 5 dimensiones con un total de 50 ítems, sin embargo en la dimensión *Autorrealización*, se percibe una notable distancia del resto de las dimensiones, debido a que las otras dimensiones se pueden entender como propias y pertenecientes a una institución en donde las personas interactúan bajo normas y patrones de comportamiento establecida, suelen ser externos a los patrones de personalidad. Mientras la dimensión en discrepancia es más interna, propia de los patrones de personalidad. Uno de los análisis de esta dimensión tiene que ver con aspectos de efectividad en alcanzar las aspiraciones u objetivos importantes planteados

por uno mismo, y disfrute que siente por ellos. Otro de los análisis realizados a esta dimensión, refiere a un sentimiento de exactitud que puede vivenciar una persona, la autonomía e independencia y capaz de formar nuevos retos; lógicamente, se puede desarrollar en diferentes escenarios sin la necesidad de formar parte de una organización o expuestas en situaciones adversas y a pesar de ello suelen sobresalir de manera airosa (p. 386).

3.6 Procedimiento

Luego de revisar los instrumentos, estos fueron aplicados a la muestra identificada. Se gestionó el permiso y la autorización con los directivos de las empresas para la realización del presente trabajo. Seguidamente, se dialogó con las auxiliares encargadas de área para solicitar el listado de los trabajadores. Luego se aplicó los instrumentos en sus respectivas áreas de trabajo. La aplicación duró aproximadamente 45 minutos, al terminar la recolección de información se les agradeció a los trabajadores por su colaboración. Se les informó a las participantes que la información brindada es confidencial y que esta sería usada para fines estrictos de la investigación.

3.7 Análisis de datos

Para el procesamiento de los datos se realizó utilizando el programa estadístico SPSS versión 22. Las técnicas estadísticas fueron determinadas luego de verificarse la normalidad de los datos, utilizándose las pruebas no paramétricas en el análisis de los datos.

IV. Resultados

4.1 Análisis exploratorio de las variables

Para determinar la relación entre las variables de estudio, se realizó primero una prueba de bondad de ajuste para precisar si la variable presentaba una distribución normal. En este sentido, en la Tabla 10, se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Como se observa en la Tabla 10, la variable clima laboral presenta una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) no es significativo ($p > .05$) para la variable, en consecuencia es pertinente emplear pruebas no paramétricas en los análisis de datos. Sin embargo, la variable liderazgo no presenta una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) es significativo ($p < .05$) para la variable, en consecuencia es pertinente emplear pruebas no paramétricas en los análisis de datos. Por lo tanto, se decidió utilizar las técnicas no paramétricas para el análisis de los datos.

Tabla 10

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable de estudio

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		Puntaje total de clima laboral	Puntaje total de liderazgo
N		196	196
Parámetros normales	Media	169,95	19,01
	Desviación estándar	26,225	4,024
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,044	0,169
	Positivo	0,044	0,091
	Negativo	-0,042	-0,169
Estadístico de prueba		0,044	0,169
Sig. asintótica (bilateral)		0,200	0,000

4.2 Propiedades psicométricas de la escala (objetivo específico 1)

A. Confiabilidad de la escala de liderazgo

En la Tabla 11, se presenta las estimaciones de la consistencia interna mediante los índices del Alpha de Cronbach para cada dimensión de la escala de estilos de liderazgo. Los coeficientes Alpha son elevados en todas las dimensiones de la escala, porque superan los

valores del punto de corte de 0.70, generalmente aceptado como adecuado para los instrumentos psicológicos. Así como la escala en su totalidad presenta un valor Alpha 0.796, que es fuerte. En conclusión cabe indicar que la escala de estilos de liderazgo es muy confiable.

Tabla 11

Estimaciones de confiabilidad con el coeficiente Alpha de la escala de estilos de liderazgo

Dimensiones Estilos de liderazgo	N° de ítems	Alpha
Liderazgo autoritario	11	0.746
Liderazgo democrático	11	0.712
Liderazgo laisser – faire	11	0.703
Escala de estilos de liderazgo	33	0.796

B. Confiabilidad de la Escala de clima laboral

En la Tabla 12, se presenta las estimaciones de la consistencia interna mediante los índices del Alpha de Cronbach para cada dimensión de la escala de clima laboral. Los coeficientes Alpha son elevados en todas las dimensiones de la escala, porque superan los valores del punto de corte de .70, generalmente aceptado como adecuado para los instrumentos psicológicos. Así como la escala en su totalidad presenta un valor Alpha 0.953, que es muy fuerte. En conclusión cabe indicar que la escala de clima laboral es muy confiable.

Tabla 12

Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de la escala de clima laboral

Dimensiones de la escala de clima laboral	N° de ítems	Alpha
Dimensión autorrealización	10	0.868
Dimensión involucramiento laboral	10	0.786
Dimensión supervisión	10	0.838
Dimensión Comunicación	10	0.800
Dimensión condiciones laborales	10	0.793
Escala de clima laboral	50	0.953

B. Validez de constructo de la escala de liderazgo

Para el análisis de los resultados se utilizó la validez de constructo por el método de análisis de ítems - total. Este método tiene por objetivo estimar el grado en que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De este modo se verifica que el instrumento mida lo que dice medir. Como se puede observar en la Tabla 13 todos los Coeficientes de Correlación de Spearman (ρ) son positivos, moderados (0.41 – 0.60) y muy significativas (en un rango de ρ 0.401 a ρ 0.592 y $p < .001$). En la tabla 14 se establece el Análisis de ítems en las dimensiones de la escala de estilos de liderazgo los Coeficientes de Correlación de Spearman (ρ) son positivos, moderados (0.401 – 0.60) y alto (0.601 – 0.80) y muy significativas (en un rango de ρ 0.491 a ρ 0.798 y $p < .001$). En conclusión, estos valores confirman que la escala de liderazgo presenta validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítems y cada dimensión con el valor del constructo (Escala).

Tabla 13

Análisis de ítems de la escala de liderazgo.

N	ρ	nse	N	ρ	nse	N	ρ	nse
1	0.470**	0.000	12	0.446**	0.000	23	0.490**	0.000
2	0.597**	0.000	13	0.484**	0.000	24	0.459**	0.000
3	0.409**	0.000	14	0.591**	0.000	25	0.487**	0.000
4	0.449**	0.000	15	0.327**	0.000	26	0.468**	0.000
5	0.484**	0.000	16	0.403**	0.000	27	0.478**	0.000
6	0.459**	0.000	17	0.423**	0.000	28	0.454**	0.000
7	0.425**	0.000	18	0.488**	0.000	29	0.434**	0.000
8	0.443**	0.000	19	0.592**	0.000	30	0.434**	0.000
9	0.461**	0.000	20	0.457**	0.000	31	0.439**	0.000
10	0.401**	0.000	21	0.426**	0.000	32	0.452**	0.000
11	0.456**	0.000	22	0.447**	0.000	33	0.410**	0.000

Tabla 14*Análisis de ítems en las dimensiones de la escala de estilos de liderazgo*

Dimensiones escala liderazgo	Escala de liderazgo	
	rho	p
Estilo de liderazgo autocrático	0.798**	0.000
Estilo de liderazgo democrático	0.491**	0.000
Estilo de liderazgo laissez-faire	0.624**	0.000

** La correlación es muy significativa al nivel 0,000

B. Validez de constructo de la escala de clima laboral

Para el análisis de los resultados se utilizó la validez de constructo por el método de análisis de ítems - total. Este método tiene por objetivo estimar el grado en que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De este modo se verifica que el instrumento mida lo que dice medir. Como se puede observar en la Tabla 15, en el análisis de ítems todos los Coeficientes de Correlación de Spearman (rho) son positivos, moderados (0.41 – 0.60) y altos (0.61 – 0.80) y muy significativas (en un rango de rho 0.410 a rho 0.685 y $p < .001$). En la tabla 16 se establece el análisis de las dimensiones de la escala de estilos de clima laboral los Coeficientes de Correlación de Spearman (rho) son positivos, muy altos (0.801 – 1) y muy significativas (en un rango de rho 0.859 a rho 0.913 y $p < .001$). En conclusión, estos valores confirman que la escala de clima laboral presenta validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítems y cada dimensión con el valor del constructo (Escala).

Tabla 15*Análisis de ítems en las dimensiones de la escala de clima laboral*

N	rho	Nse	N	Rho	nse	N	rho	nse
1	0.523**	0.000	18	0.546**	0.000	35	0.508**	0.000
2	0.613**	0.000	19	0.492**	0.000	36	0.569**	0.000
3	0.635**	0.000	20	0.465**	0.000	37	0.468**	0.000
4	0.517**	0.000	21	0.654***	0.000	38	0.488**	0.000
5	0.487**	0.000	22	0.421**	0.000	39	0.657**	0.000
6	0.619**	0.000	23	0.441**	0.000	40	0.546**	0.000
7	0.492**	0.000	24	0.478**	0.000	41	0.565**	0.000
8	0.685**	0.000	25	0.439**	0.000	42	0.640**	0.000
9	0.652**	0.000	26	0.553**	0.000	43	0.604**	0.000
10	0.474**	0.000	27	0.484**	0.000	44	0.537**	0.000
11	0.616**	0.000	28	0.568**	0.000	45	0.525**	0.000
12	0.452**	0.000	29	0.410**	0.000	46	0.548**	0.000
13	0.555**	0.000	30	0.461**	0.000	47	0.546**	0.000
14	0.495**	0.000	31	0.582**	0.000	48	0.600**	0.000
15	0.583**	0.000	32	0.508**	0.000	49	0.571**	0.000
16	0.516**	0.000	33	0.556**	0.000	50	0.655**	0.000
17	0.496**	0.000	34	0.585**	0.000			

Tabla 16*Análisis de ítems en las dimensiones de la escala de clima laboral*

Dimensiones escala clima laboral	Escala de clima laboral	
	Rho	p
Dimensión autorrealización	0.863	0.000
dimensión involucramiento laboral	0.881	0.000
dimensión supervisión	0.885	0.000
dimensión comunicación	0.913	0.000
dimensión condiciones laborales	0.859	0.000

** La correlación es muy significativa al nivel 0,000

4.3 Descripción de los niveles

4.3.1 Estilos de Liderazgo

A. Escala general de liderazgo

En la tabla 17 y la figura 7, se puede observar que el 11,2% de la muestra está en el nivel bajo; el 31,6% de la muestra se encuentra en el nivel moderado; el 53,6% se encuentra en el nivel alto y el 3,6% se encuentra en el nivel excelente.

Resumiendo el 57,2% de la muestra tiene un nivel mayor al promedio de liderazgo, un 31,6% presenta un nivel moderado y un 11,2% de la muestra tiene un nivel inferior al promedio.

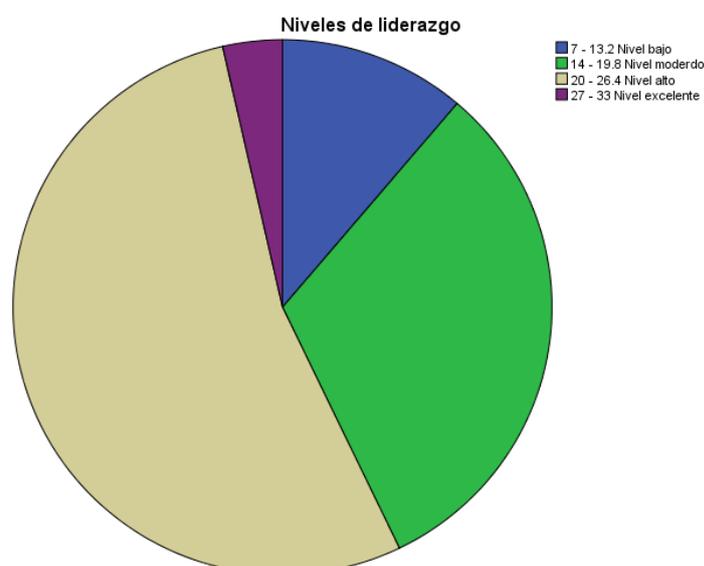
Tabla 17

Niveles de liderazgo

Niveles de liderazgo	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
7 - 13.2 Nivel bajo	22	11,2	11,2
14 - 19.8 Nivel moderdo	62	31,6	31,6
20 - 26.4 Nivel alto	105	53,6	57.2
27 - 33 Nivel excelente	7	3,6	
Total	196	100,0	100,0

Figura 7:

Representación de los Niveles de estilos de liderazgo



B. Estilos de liderazgo

a. Liderazgo autocrático

En la tabla 18 y la figura 8, se puede apreciar los porcentajes de la dimensión estilo de liderazgo autocrático, donde el 11,7% de la muestra está en nivel deficiente; el 19,4% se encuentra en un nivel bajo; el 33,2% de la muestra se encuentra en un nivel moderado; el 27% se encuentra en un nivel alto y el 8,7% se encuentra en un nivel excelente. Resumido, el 35,7% de la muestra presenta un nivel superior al promedio, el 33,2% se encuentra en un nivel moderado y el 31,4% tiene un nivel inferior al promedio.

Tabla 18

Niveles del estilo liderazgo autocrático

Niveles del estilo liderazgo autocrático	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
0- 2.2 Nivel deficiente	23	11,7	31,4
3 - 4.4 Nivel bajo	38	19,4	
5 - 6.6 Nivel moderado	65	33,2	33,2
7 - 8.8 Nivel alto	53	27,0	35,7
9 - 11 Nivel excelente	17	8,7	
Total	196	100,0	100,0

Figura 8:

Representación de los Niveles de la dimensión estilo liderazgo autocrático



b. Liderazgo democrático

En la tabla 19 y figura 9, se describe y presenta la distribución de la muestra en la dimensión estilo liderazgo democrático, donde el 1,5% de la muestra está en nivel bajo; el 8,7% de la muestra se encuentra en un nivel moderado; el 45,4% se encuentra en un nivel alto y el 44,4% de la muestra se encuentra en un nivel excelente. Resumiendo, el 89% de la muestra tiene un nivel superior al promedio, el 8,7% de la muestra presenta un nivel moderado y el 1,5% presenta un nivel inferior al promedio.

Tabla 19

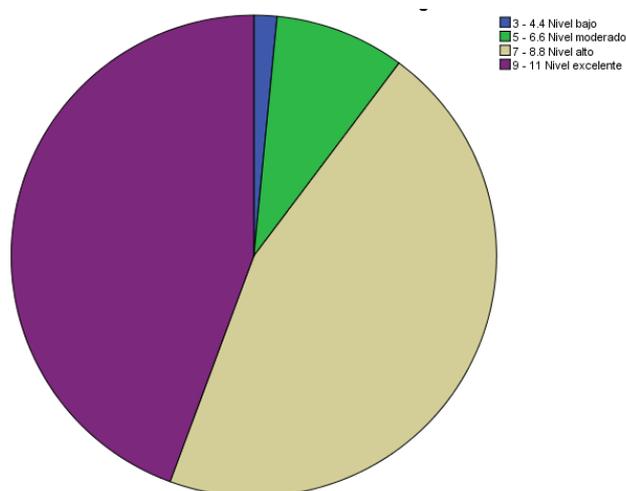
Niveles del estilo liderazgo democrático

Niveles del estilo liderazgo democrático	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
3 - 4.4 Nivel bajo	3	1,5	1.5
5 - 6.6 Nivel moderado	17	8,7	8,7
7 - 8.8 Nivel alto	89	45,4	89.8
9 - 11 Nivel excelente	87	44,4	
Total	196	100,0	100,0

Figura 9:

Representación de los Niveles del estilo liderazgo democrático

Niveles de la dimensión estilo liderazgo democrático



c. Liderazgo laissez - Faire

En la tabla 20 y figura 10 se describen y representan la distribución de la muestra en la dimensión estilo laissez-faire, donde el 11,2% de la muestra está en nivel deficiente; el 21,9% de la muestra se encuentra en nivel bajo; el 49% de la muestra se encuentra en nivel moderado; el 15,3% se encuentra en nivel alto y el 2,6% está en nivel excelente. Resumiendo, el 33,1% de la muestra tiene un nivel inferior al promedio, el 49% presenta un nivel moderado y el 17,9% presenta un nivel mayor al promedio.

Tabla 20

Niveles del estilo liderazgo laissez-faire

Niveles del estilo liderazgo laissez-faire	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
0- 2.2 Nivel deficiente	22	11,2	
3 - 4.4 Nivel bajo	43	21,9	33.1
5 - 6.6 Nivel moderado	96	49,0	49,0
7 - 8.8 Nivel alto	30	15,3	17.9
9 - 11 Nivel excelente	5	2,6	
Total	196	100,0	100,0

Figura 10:

Representación de los Niveles del estilo liderazgo laissez-faire



4.3.2 Clima laboral

A. Escala general

En la tabla 21 y figura 11, se puede observar que el 7,7% de la muestra se encuentra en un nivel bajo; el 44,9% de la muestra se encuentra en un nivel moderado; el 42,3% de la muestra se encuentra en un nivel alto y el 5,1% de la muestra se encuentra en un nivel excelente. Resumiendo, el 47,4% de la muestra tiene un nivel superior al promedio, el 44,9% presenta un nivel moderado y el 7,7% presenta un nivel inferior al promedio.

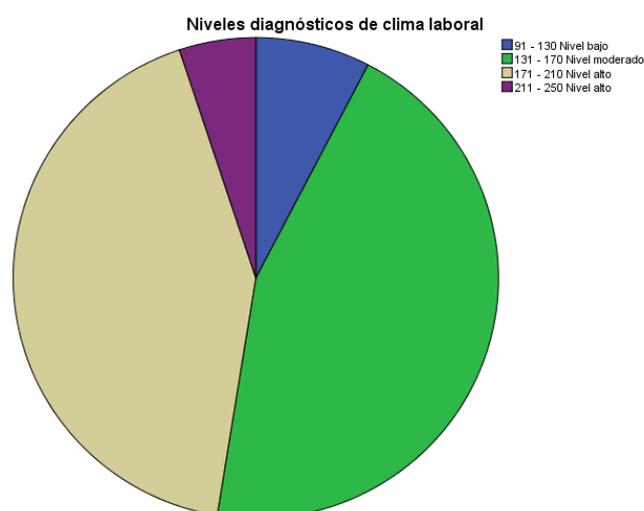
Tabla 21

Niveles diagnósticos de clima laboral

Niveles diagnósticos de clima laboral	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
91 - 130 Nivel bajo	15	7,7	7,7
131 - 170 Nivel moderado	88	44,9	44,9
171 - 210 Nivel alto	83	42,3	47,4
211 - 250 Nivel excelente	10	5,1	
Total	196	100,0	100,0

Figura 11:

Representación de los Niveles diagnósticos de clima laboral



B. Dimensiones de clima laboral

a. Autorrealización

En la tabla 22 y figura 12 se describen y representan la distribución de la muestra en frecuencia y porcentajes, en la dimensión autorrealización, donde el 3,6% de la muestra está en nivel deficiente; el 17,9% de la muestra se encuentra en nivel bajo; el 49% de la muestra se encuentra en nivel moderado; el 24,4% de la muestra se encuentra en nivel alto y el 5,1% de la muestra se encuentra en nivel excelente. Resumiendo, el 21,5% de la muestra presenta un nivel inferior al promedio, el 49% presenta un nivel moderado y el 29,5% de la muestra presenta un nivel superior al promedio.

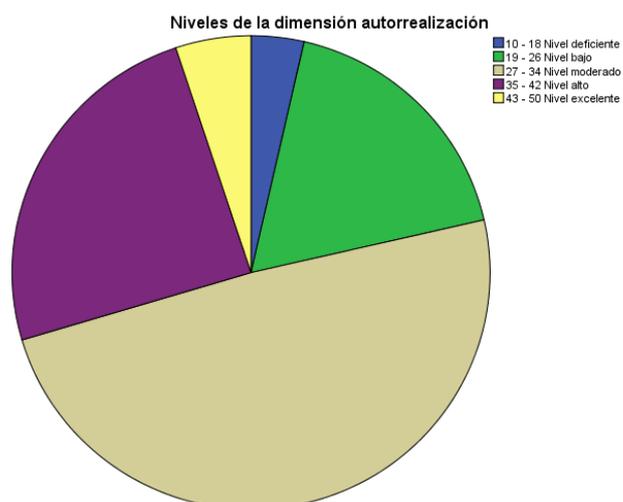
Tabla 22

Niveles de la dimensión autorrealización

Niveles de la dimensión autorrealización	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
10 - 18 Nivel deficiente	7	3,6	
19 - 26 Nivel bajo	35	17,9	21.5
27 - 34 Nivel moderado	96	49,0	49,0
35 - 42 Nivel alto	48	24,4	29.5
43 - 50 Nivel excelente	10	5,1	
Total	196	100,0	100,0

Figura 12:

Representación de los Niveles de la dimensión autorrealización



b. Involucramiento laboral

En la tabla 23 y la figura 13 se describen y representan la distribución de la muestra en frecuencia y porcentajes, en la dimensión involucramiento laboral, donde el 3,1% de la muestra está en un nivel; el 38,7% de la muestra se encuentra en nivel moderado; el 53,6% se encuentra en nivel alto y el 4,6 % de la muestra se encuentra en nivel excelente. Resumiendo, el 3.1% presenta un nivel inferior al promedio, el 38,7% presenta un nivel moderado y el 58,2% presenta un nivel mayor al promedio.

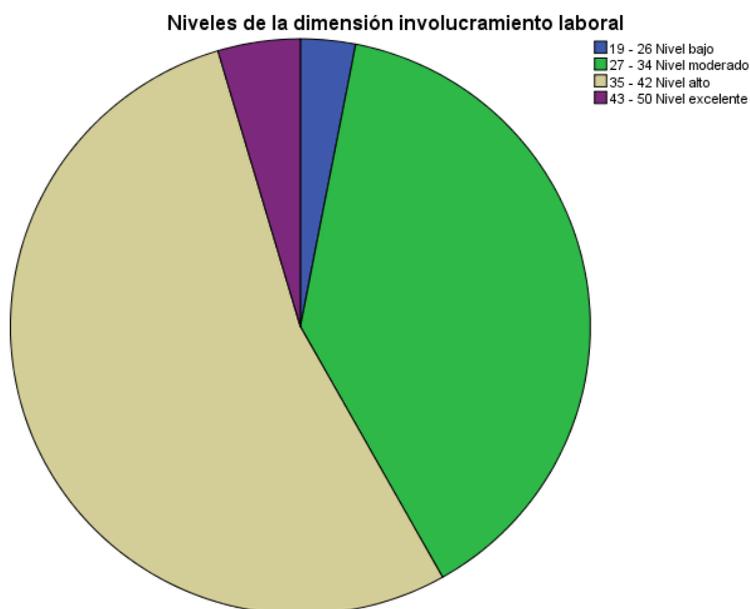
Tabla 23

Niveles de la dimensión involucramiento laboral

Niveles de la dimensión involucramiento laboral	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
19 - 26 Nivel bajo	6	3,1	3,1
27 - 34 Nivel moderado	76	38,7	38,7
35 - 42 Nivel alto	105	53,6	58.2
43 - 50 Nivel excelente	9	4,6	
Total	196	100,0	100,0

Figura 13:

Representación de los Niveles de la dimensión involucramiento laboral



c. Supervisión

En la tabla 24 y la figura 14 se describen y representan la distribución de la muestra en frecuencia y porcentajes, en la dimensión supervisión, donde el 6,6% de la muestra está en un nivel bajo; el 33,7% de la muestra se encuentra en nivel moderado; el 44,9% de la muestra se encuentra en un nivel moderado y el 14,8% de la muestra se encuentra en un nivel excelente. Resumiendo, el 59,7% presenta un nivel superior al promedio, el 33,7% presenta un nivel moderado y el 6,6% presenta un nivel inferior al promedio.

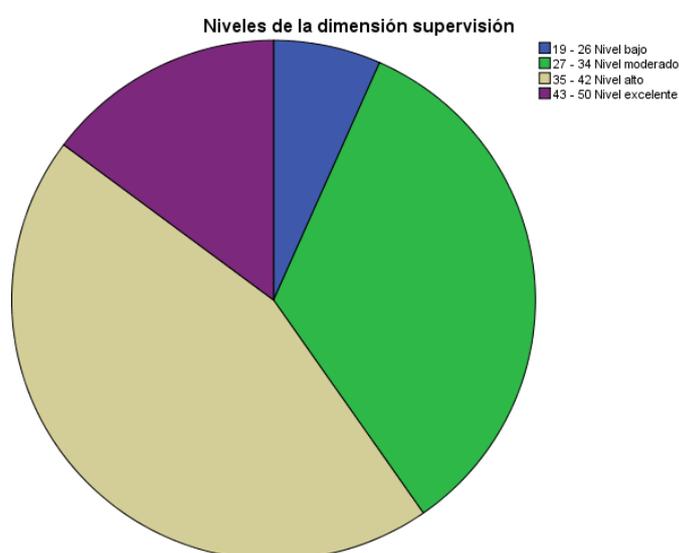
Tabla 24

Niveles de la dimensión supervisión

Niveles de la dimensión supervisión	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
19 - 26 Nivel bajo	13	6,6	6,6
27 - 34 Nivel moderado	66	33,7	33,7
35 - 42 Nivel alto	88	44,9	59,7
43 - 50 Nivel excelente	29	14,8	
Total	196	100,0	100,0

Figura 14:

Representación de los Niveles de la dimensión supervisión



d. Comunicación

En la tabla 25 y la figura 15 se describen y representan la distribución de la muestra en frecuencia y porcentajes, en la dimensión comunicación, donde el 11,7% de la muestra está en un nivel bajo; el 39,8% de la muestra se encuentra en un nivel moderado; el 43,4% de la muestra se encuentra en un nivel alto y el 5,1% de la muestra se encuentra en un nivel excelente. Resumiendo, el 48,5% de la muestra presenta un nivel superior al promedio, el 39,8% presenta un nivel moderado y el 11,7% presenta un nivel inferior al promedio.

Tabla 25

Niveles de la dimensión comunicación

Niveles de la dimensión comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
19 - 26 Nivel bajo	23	11,7	11,7
27 - 34 Nivel moderado	78	39,8	39,8
35 - 42 Nivel alto	85	43,4	43,4
43 - 50 Nivel excelente	10	5,1	5,1
Total	196	100,0	100,0

Figura 15:

Representación de los Niveles de la dimensión comunicación



e. Condiciones laborales

En la tabla 26 y la figura 16 se describen y representan la distribución de la muestra en frecuencia y porcentajes, en la dimensión condiciones laborales, donde el 1% de la muestra está en nivel deficiente; el 10,2% de la muestra se encuentra en nivel bajo; el 43,4% de la muestra se encuentra en nivel moderado; el 42,9% se encuentra en nivel alto y el 2,6% de la muestra se encuentra en nivel excelente. Resumiendo, el 45,5% de la muestra presenta un nivel superior al promedio, el 43,4% presenta un nivel moderado y el 11,2% presenta un nivel inferior al promedio

Tabla 26

Niveles de la dimensión condiciones laborales

Niveles de la dimensión condiciones laborales	Frecuencia	Porcentaje	Resumen
10 - 18 Nivel deficiente	2	1,0	1,0
19 - 26 Nivel bajo	20	10,2	10,2
27 - 34 Nivel moderado	85	43,4	43,4
35 - 42 Nivel alto	84	42,9	42,9
43 - 50 Nivel excelente	5	2,6	2,6
Total	196	100,0	100,0

Figura 16:

Representación de los Niveles de la dimensión condiciones laborales



4.4 Contrastación de hipótesis

4.4.1 Relación entre Estilos de liderazgo y clima laboral

Como se puede apreciar en la Tabla 27 el coeficiente de correlación Spearman indica que existe una correlación positiva y moderada entre los estilos de liderazgo y clima laboral ($\rho = 0.435$) y muy significativo ($p < 0.001$).

Tabla 27

Relaciones entre los estilos de liderazgo y clima laboral con una muestra de 196

Correlaciones Rho de Spearman		clima laboral
Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación	0,435**
	Sig. (bilateral)	0,000

4.4.2 Regresión lineal

En la tabla 28 se describe el presente modelo de correlación lineal, las dimensiones: condiciones laborales, autorrealización, supervisión, involucramiento laboral y comunicación son determinantes del estilo de liderazgo en dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima, 2019.

Tabla 28

Modelo de correlación lineal

Modelo	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	dimensión condiciones laborales, dimensión autorrealización, dimensión supervisión, dimensión involucramiento laboral, dimensión comunicación	Ninguna	Introducidas

Coefficiente de determinación: $R^2 = 0.927$ es el coeficiente de determinación, mide la bondad de ajuste, indica que el 92.7% de las variaciones de los estilos de liderazgo como variable dependiente es explicada por el modelo de regresión propuesto (tabla 29)

Coefficiente de correlación: $R = 0.963$ o coeficiente de correlación múltiple mide el grado de asociación lineal entre estilos de liderazgo (variable dependiente) con el conjunto de las variables independientes o explicativas (dimensión condiciones laborales, dimensión autorrealización, dimensión supervisión, dimensión involucramiento laboral, dimensión comunicación); en el presente modelo este grado de asociación es muy elevado (96.3%), lo que significa que las variables se encuentran positivamente correlacionadas. (tabla 29)

La prueba del Durbin – Watson (DW): La prueba permite detectar auto correlación serial entre las variables independientes o explicativas, para un nivel de significancia del 5% de DW es 2,001 lo que quiere decir que el modelo no tiene auto correlación. Cabe destacar que el valor encontrado está dentro del rango comprendido de 1.5 – 2.5. En consecuencia, el DW hallado en el presente modelo se encuentra en el rango permisible, por lo que se concluye que no existe auto correlación, siendo el valor de los residuos de la información válida. (tabla 29)

Tabla 29

Resumen del modelo de regresión lineal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	0,494 49.4% ^a	0,444 44.4%	0,224	3,544	2,001

Análisis de varianza (ANOVA) del modelo de regresión lineal

El valor reportado F regresión = 12,277, $p < 0.001$ es muy significativo, deduciéndose que las variables incluidas en el modelo son significativamente explicativas del estilo de liderazgo (variable dependiente). Se infiere en consecuencia que las variables en conjunto conforman un modelo de regresión válido. (Tabla 30)

Tabla 30*Análisis de varianza (ANOVA) del modelo de regresión lineal*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	771,133	5	154,227	12,277	0,000
	Residuo	2386,847	191	12,562		
	Total	3157,980	196			

Coefficientes estandarizados Beta

Prueba Student “t”. Evalúa la incidencia de cada uno de los coeficientes de regresión individuales en el modelo.

En la tabla 31 se establecen los valores Betas, que indica cuál de las dimensiones del clima laboral es el factor de mayor explicación del estilo de liderazgo. Se concluye que las dimensiones (variable independientes): autorrealización explica el estilo de liderazgo en un 66.5% en 1er lugar y en 2do lugar le sigue la variable independiente comunicación con un 46.2%.

Tabla 31*Coefficientes estandarizados Beta*

Modelo 1 (Constante)	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
autorrealización	0,403	0,080	0,665 1ro. 66.5%	5,061	0,000
involucramiento laboral	0,054	0,091	,073	0,593	0,554
supervisión	0,131	0,079	0,198	1,666	0,097
comunicación	-0,328	0,106	-0,462 2do. 46.2%	- 3,100	- 0,002
condiciones laborales	-0,049	0,084	-0,067	- 0,585	- ,559

4.3.3 Análisis comparativo

4.3.1.1 Comparaciones de la escala de estilo de liderazgo y sus estilos: U de Mann Whitney

A. Según sexo:

En la Tabla 32 permite apreciar que existen diferencias significativas en liderazgo y en el estilo autocrático al comparar los varones que presentan mayores promedios que las mujeres. Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias en liderazgo y el estilo autocrático según el sexo), aceptándose la H_1 (existen diferencias significativas en liderazgo y el estilo autocrático según el sexo). No se encontró diferencias en los rangos promedios en los estilos democrático y laissez-faire.

Tabla 32

Comparación de medias en estilos de liderazgo y sus estilos según sexo (n = 196)

	Sexo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Puntaje total de liderazgo	Masculino	165	103,03	17000,50
	Femenino	31	74,37	2305,50
Estilo liderazgo autocrático	Masculino	165	103,16	17021,50
	Femenino	31	73,69	2284,50
Estilo liderazgo democrático	Masculino	165	101,80	16796,50
	Femenino	31	80,95	2509,50
Estilo liderazgo laissez-faire	Masculino	165	100,61	16601,00
	Femenino	31	87,26	2705,00
Estadísticos de prueba				
	Liderazgo	autocrático	democrático	laissez-faire
U de Mann-Whitney	1809,500	1788,500	2013,500	2209,000
W de Wilcoxon	2305,500	2284,500	2509,500	2705,000
Z	-2,595	-2,680	-1,918	-1,223
Sig. asintótica	0,009	0,007	0,055	0,221

B. Según tipo de empresa

En la Tabla 33 permite apreciar que no existen diferencias significativas de liderazgo y sus estilos al comparar por tipo de empresa, aceptándose la H_0 (no existen diferencias clima laboral y sus dimensiones según tipo de empresa). Sin embargo la empresa de seguridad presentan un mayores promedio que la empresa del rubro industrial.

Tabla 33

Comparación de medias en liderazgo y sus dimensiones por tipo de empresa (n= 196)

	Tipo de empresa	N	Rango promedio	Suma de rangos
liderazgo	Empresa 1	65	94,28	6128,50
	Empresa 2	131	100,59	13177,50
Estilo liderazgo autocrático	Empresa 1	65	97,08	6310,00
	Empresa 2	131	99,21	12996,00
Estilo liderazgo democrático	Empresa 1	65	94,30	6129,50
	Empresa 2	131	100,58	13176,50
Estilo liderazgo laissez-faire	Empresa 1	65	92,98	6044,00
	Empresa 2	131	101,24	13262,00
Estadísticos de prueba				
	Liderazgo	autocrático	democrático	laissez-faire
U de Mann-Whitney	3983,500	4165,000	3984,500	3899,000
W de Wilcoxon	6128,500	6310,000	6129,500	6044,000
Z	-0,737	-0,250	-0,746	-0,975
Sig. asintótica	0,461	0,803	0,456	0,329

C. Comparaciones de liderazgo según jerarquía laboral: Prueba de Kruskal-Wallis.

En la Tabla 34 permite apreciar que existen diferencias significativas en liderazgo y sus estilos autocrático y Laissez-faire, al compararlos según la jerarquía laboral. Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias liderazgo y sus estilos autocrático y Laissez-faire, al compararlos según la jerarquía laboral), aceptándose la H_1 (existen diferencias significativas del liderazgo y sus estilos autocrático y Laissez-faire, al compararlos según la jerarquía laboral).

Tabla 34

Comparación de medias en según estilos de liderazgo según jerarquía laboral (n=196).

	Jerarquía laboral	N	Rango promedio
Puntaje total de liderazgo	Gerencia o jefatura	28	78,52
	Administrativo	39	79,45
	Operario	129	108,60
Estilo liderazgo autocrático	Gerencia o jefatura	28	77,88
	Administrativo	39	80,15
	Operario	129	108,52
Estilo liderazgo democrático	Gerencia o jefatura	28	94,93
	Administrativo	39	101,22
	Operario	129	98,45
Estilo liderazgo laissez-faire	Gerencia o jefatura	28	79,64
	Administrativo	39	79,88
	Operario	129	108,22
Estadísticos de prueba			

	liderazgo	autocrático	democrático	laissez-faire
Chi-cuadrado	12,091	12,040	,209	11,466
gl	2	2	2	2
Sig. asintótica	0,002	0,002	0,901	0,003

D. Comparaciones de liderazgo y sus estilos en función del grupo etareo: Prueba de Kruskal-Wallis.

En la Tabla 35 permite apreciar que solo existen diferencias significativas en el estilo laissez-faire en función del grupo etareo, rechazándose la Ho (no existen diferencias en el estilo laissez-faire en función del grupo etareo). Se encontró que el promedio de trabajadores cuyas edades están entre 30 – 39 años presentan mayores promedios que el resto de grupos etareos.

Tabla 35

Comparación de liderazgo y sus dimensiones en función del grupo etareo

	Grupos etareos	N	Rango promedio	
Puntaje total de liderazgo	20 - 29 años	33	99,14	
	30 - 39 años	56	109,15	
	40 - 49 años	45	102,53	
	50 años a mas	62	85,61	
Estilo liderazgo autocrático	20 - 29 años	33	99,41	
	30 - 39 años	56	105,89	
	40 - 49 años	45	89,40	
	50 años a mas	62	97,94	
Estilo liderazgo democrático	20 - 29 años	33	82,20	
	30 - 39 años	56	99,79	
	40 - 49 años	45	106,40	
	50 años a mas	62	100,27	
Estilo liderazgo laissez-faire	20 - 29 años	33	104,61	
	30 - 39 años	56	116,37	
	40 - 49 años	45	105,31	
	50 años a mas	62	74,17	
Estadísticos de prueba				
	liderazgo	autocrático	democrático	laissez-faire
Chi-cuadrado	5,465	2,165	3,850	18,615
gl	3	3	3	3
Sig. asintótica	0,141	0,539	0,278	0,000

E. Comparaciones de liderazgo y sus estilos en función del tiempo de servicio: Prueba de Kruskal-Wallis.

En la Tabla 36 permite apreciar que existen diferencias significativas en liderazgo y el estilo laissez-faire en función del tiempo de servicio, rechazándose la Ho (no existen diferencias en liderazgo y el estilo laissez-faire en función del tiempo de servicio).

Tabla 36

Comparación de medias en liderazgo y sus estilos por tiempo de servicios.

	Tiempo de servicios agrupados	N	Rango promedio	
Puntaje total de liderazgo	Menos de 12 meses	42	116,99	
	de 13 - 36 meses	79	103,44	
	De 37- 60 meses	48	87,81	
	De 61- 84 meses	6	57,83	
	De 85 - 108 meses	7	92,93	
	Mas de 109 meses	14	72,04	
Estilo liderazgo autocrático	Menos de 12 meses	42	112,92	
	de 13 - 36 meses	79	100,35	
	De 37- 60 meses	48	94,72	
	De 61- 84 meses	6	67,08	
	De 85 - 108 meses	7	94,71	
	Mas de 109 meses	14	73,14	
Estilo liderazgo democrático	Menos de 12 meses	42	89,23	
	de 13 - 36 meses	79	103,03	
	De 37- 60 meses	48	100,82	
	De 61- 84 meses	6	119,33	
	De 85 - 108 meses	7	83,29	
	Mas de 109 meses	14	91,46	
Estilo liderazgo laissez-faire	Menos de 12 meses	42	116,57	
	de 13 - 36 meses	79	103,93	
	De 37- 60 meses	48	86,70	
	De 61- 84 meses	6	77,00	
	De 85 - 108 meses	7	78,36	
	Mas de 109 meses	14	73,39	
Estadísticos de prueba				
	liderazgo	autocrático	democrático	laissez-faire
Chi-cuadrado	13,103	7,830	3,377	11,951
gl	5	5	5	5
Sig. asintótica	0,022	0,166	0,642	0,035

4.4.1 Diferencia de medias del clima laboral y sus dimensiones: U de Mann Whitney

A. Según sexo:

En la Tabla 37 permite apreciar que existen diferencias significativas en clima laboral y en las dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión y condiciones

laborales al comparar por sexo. Los varones que presentan mayores promedios que las mujeres. Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias en clima laboral y en las dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales al compararlos por sexo).

Tabla 37

Comparación de medias en clima laboral y sus dimensiones según sexo (n = 196)

	Sexo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Puntaje total de clima laboral	Masculino	165	103,26	17038,00
	Femenino	31	73,16	2268,00
Puntaje de la dimensión autorrealización	Masculino	165	102,05	16838,50
	Femenino	31	79,60	2467,50
Puntaje de la dimensión involucramiento laboral	Masculino	165	103,54	17083,50
	Femenino	31	71,69	2222,50
Puntaje de la dimensión supervisión	Masculino	165	104,16	17186,00
	Femenino	31	68,39	2120,00
Puntaje de la dimensión comunicación	Masculino	165	101,13	16687,00
	Femenino	31	84,48	2619,00
Puntaje de la dimensión condiciones laborales	Masculino	165	102,45	16905,00
	Femenino	31	77,45	2401,00

Estadísticos de prueba						
	clima laboral	autorrealización	involucramiento laboral	supervisión	comunicación	condiciones laborales
U de Mann-Whitney	1772,000	1971,500	1726,500	1624,000	2123,000	1905,000
W de Wilcoxon	2268,000	2467,500	2222,500	2120,000	2619,000	2401,000
Z	-2,711	-2,026	-2,876	-3,228	-1,503	-2,256
Sig. asintótica	0,007	0,043	0,004	0,001	0,133	0,024

B. Según tipo de empresa

En la Tabla 38 permite apreciar que existen diferencias significativas en clima laboral y en todas las dimensiones al comparar por tipo de empresas. La empresa de seguridad presentan mayores promedios que la empresa del rubro industrial. Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias en clima laboral y en todas las dimensiones al comparar por tipo de empresas).

Tabla 38

Comparación de clima laboral y sus dimensiones según tipo de empresa (n = 196)

	Tipo de empresa	N	Rango promedio	Suma de rangos		
Puntaje total de clima laboral	Empresa 1	65	69,63	4526,00		
	Empresa 2	131	112,82	14780,00		
Puntaje de la dimensión autorrealización	Empresa 1	65	81,12	5272,50		
	Empresa 2	131	107,13	14033,50		
Puntaje de la dimensión involucramiento laboral	Empresa 1	65	65,15	4235,00		
	Empresa 2	131	115,05	15071,00		
Puntaje de la dimensión supervisión	Empresa 1	65	61,70	4010,50		
	Empresa 2	131	116,76	15295,50		
Puntaje de la dimensión comunicación	Empresa 1	65	81,26	5282,00		
	Empresa 2	131	107,05	14024,00		
Puntaje de la dimensión condiciones laborales	Empresa 1	65	74,77	4860,00		
	Empresa 2	131	110,27	14446,00		
Estadísticos de prueba						
	clima laboral	autorrealización	involucramiento laboral	supervisión	comunicación	condiciones laborales
U de Mann-Whitney	2381,000	3127,500	2090,000	1865,500	3137,000	2715,000
W de Wilcoxon	4526,000	5272,500	4235,000	4010,500	5282,000	4860,000
Z	-5,020	-3,027	-5,815	-6,410	-3,003	-4,133
Sig. asintótica	0,000	0,002	0,000	0,000	0,003	0,000

C. Comparaciones de clima laboral y sus dimensiones en función del grupo etareo:

Prueba de Kruskal-Wallis.

En la Tabla 39 permite apreciar que existen diferencias significativas en clima laboral y sus dimensiones autorrealización, involucramiento laboral y comunicación en función del grupo etareo. Por lo tanto, se rechaza la Ho (no existen diferencias en clima laboral y sus dimensiones autorrealización, involucramiento laboral y comunicación en función del grupo etareo).

Tabla 39

Comparación de clima laboral y sus dimensiones en función del grupo etareo.

	Grupos etareos	N	Rango promedio
Puntaje total de clima laboral	20 - 29 años	33	96,27
	30 - 39 años	56	114,56
	40 - 49 años	45	103,22
	50 años a mas	62	81,75
Puntaje de la dimensión autorrealización	20 - 29 años	33	106,50
	30 - 39 años	56	112,27

	40 - 49 años	45	103,66			
	50 años a mas	62	78,06			
Puntaje de la dimensión involucramiento laboral	20 - 29 años	33	92,08			
	30 - 39 años	56	122,67			
	40 - 49 años	45	93,50			
	50 años a mas	62	83,72			
Puntaje de la dimensión supervisión	20 - 29 años	33	94,12			
	30 - 39 años	56	110,89			
	40 - 49 años	45	99,54			
	50 años a mas	62	88,88			
Puntaje de la dimensión comunicación	20 - 29 años	33	95,42			
	30 - 39 años	56	110,59			
	40 - 49 años	45	106,39			
	50 años a mas	62	83,49			
Puntaje de la dimensión condiciones laborales	20 - 29 años	33	97,61			
	30 - 39 años	56	111,19			
	40 - 49 años	45	103,86			
	50 años a mas	62	83,63			
Estadísticos de prueba						
	clima laboral	autorrealización	involucramiento laboral	supervisión	comunicación	condiciones laborales
Chi-cuadrado	10,263	12,415	15,242	4,687	7,885	7,500
gl	3	3	3	3	3	3
Sig. asintótica	0,016	0,006	0,002	0,196	0,048	0,058

D. Comparaciones de clima laboral y sus dimensiones en función de la jerarquía laboral:

Prueba de Kruskal-Wallis.

En la Tabla 40 permite apreciar que existen diferencias significativas en clima laboral y sus dimensiones involucramiento laboral y supervisión en función de la jerarquía laboral, rechazándose la H_0 (no existen diferencias en clima laboral y sus dimensiones involucramiento laboral y supervisión en función de la jerarquía laboral).

Tabla 40

Comparación de clima laboral y sus dimensiones en función de la jerarquía laboral

	Jerarquía laboral	N	Rango promedio
Puntaje total de clima laboral	Gerencia o jefatura	28	94,23
	Administrativo	39	78,14
	Operario	129	105,58
Puntaje de la dimensión autorrealización	Gerencia o jefatura	28	90,05
	Administrativo	39	84,21
	Operario	129	104,66

Puntaje de la dimensión involucramiento laboral	Gerencia o jefatura	28	86,25			
	Administrativo	39	78,35			
	Operario	129	107,25			
Puntaje de la dimensión supervisión	Gerencia o jefatura	28	88,55			
	Administrativo	39	74,65			
	Operario	129	107,87			
Puntaje de la dimensión comunicación	Gerencia o jefatura	28	94,18			
	Administrativo	39	87,24			
	Operario	129	102,84			
Puntaje de la dimensión condiciones laborales	Gerencia o jefatura	28	109,04			
	Administrativo	39	82,45			
	Operario	129	101,07			
Estadísticos de prueba						
	clima laboral	autorrealización	involucramiento laboral	supervisión	comunicación	condiciones laborales
Chi-cuadrado	7,196	4,632	9,356	11,316	2,464	4,369
gl	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	0,027	0,099	0,009	0,003	0,292	0,113

E. Comparaciones de clima laboral y sus dimensiones en función del tiempo de servicio:

Prueba de Kruskal-Wallis.

En la Tabla 41 permite apreciar que existen diferencias significativas en clima laboral y sus dimensiones al compararlos en función del tiempo de servicio. Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias en clima laboral y sus dimensiones al compararlos en función del tiempo de servicio).

Tabla 41

Comparación clima laboral y dimensiones en función del tiempo de servicio.

	Tiempo de servicios agrupados	N	Rango promedio
clima laboral	Menos de 12 meses	42	126,67
	de 13 - 36 meses	79	99,05
	De 37- 60 meses	48	73,19
	De 61- 84 meses	6	112,67
	De 85 - 108 meses	7	92,21
	Mas de 109 meses	14	94,75
autorrealización	Menos de 12 meses	42	124,62
	de 13 - 36 meses	79	103,42

	De 37- 60 meses	48	72,26
	De 61- 84 meses	6	96,75
	De 85 - 108 meses	7	89,00
	Mas de 109 meses	14	87,86
involucramiento laboral	Menos de 12 meses	42	122,50
	de 13 - 36 meses	79	103,23
	De 37- 60 meses	48	74,79
	De 61- 84 meses	6	119,83
	De 85 - 108 meses	7	83,36
	Mas de 109 meses	14	79,50
supervisión	Menos de 12 meses	42	125,44
	de 13 - 36 meses	79	97,98
	De 37- 60 meses	48	79,43
	De 61- 84 meses	6	105,17
	De 85 - 108 meses	7	90,21
	Mas de 109 meses	14	87,29
comunicación	Menos de 12 meses	42	125,88
	de 13 - 36 meses	79	98,21
	De 37- 60 meses	48	73,60
	De 61- 84 meses	6	123,00
	De 85 - 108 meses	7	92,07
	Mas de 109 meses	14	96,07
condiciones laborales	Menos de 12 meses	42	116,94
	de 13 - 36 meses	79	95,50
	De 37- 60 meses	48	80,10
	De 61- 84 meses	6	110,42
	De 85 - 108 meses	7	113,07
	Mas de 109 meses	14	110,79

Estadísticos de prueba						
	clima laboral	autorrealización	involucramiento laboral	supervisión	comunicación	condiciones laborales
Chi- cuadrado	20,451	20,533	19,490	15,747	20,357	11,133
gl	5	5	5	5	5	5
Sig. asintótica	0,001	0,001	0,002	0,008	0,001	0,049

V. Discusión de los resultados

En la Descripción de los niveles, en la escala general de estilos de Liderazgo, el 11,2% de la muestra está en el nivel bajo; el 31,6% de la muestra se encuentra en el nivel moderado; el 53,6% se encuentra en el nivel alto y el 3,6% se encuentra en el nivel excelente. Resumiendo el 57,2% de la muestra tiene un nivel mayor al promedio de liderazgo, un 31,6% presenta un nivel moderado y un 11,2% de la muestra tiene un nivel inferior al promedio. Estos porcentajes son menores a los encontrados por Gonzales-Saldaña (2016) quien investigó liderazgo y desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte, concluyendo que el 43.4% está en el nivel de potencia promedio de liderazgo. El 20.5% está en el nivel de potencial de tendencia alto de liderazgo y solo el 9.9% está en el nivel de potencial muy alto de liderazgo. Así mismo, Ardiles (2014) quien realizó la Investigación descriptiva comparativa correlacional titulada: Estilos de liderazgo y trabajo en equipo en cuatro organizaciones empresariales de lima metropolitana - 2014, determinó que los niveles de liderazgo solo el 6% presenta una tendencia baja; que el 57% está en el nivel de promedio, que el 36.8% está en el nivel de tendencia alto y solo el 0.3% está en el nivel alto. Chahuara (2014), en liderazgo, se encuentra que el 23.6% de la muestra se encuentra por debajo del promedio. Carbonel (2012) en su investigación Liderazgo, potencial de éxito y habilidades metacognitivas en profesionales jerárquicos de organizaciones de Lima Metropolitana 2010, reportó que el 40.4% de los colaboradores presentan niveles por debajo del promedio. Otro trabajo de importancia fue realizado por Román (2006) Liderazgo y gestión de la calidad de servicios en el personal jerárquico del hospital San Juan Bautista de Huaral, concluyó que el 53.6% de la muestra lo percibe con un nivel que está por debajo del promedio, de los cuales el 18.4% es percibido dentro del nivel inferior y el 35.2% es percibido dentro del nivel promedio inferior. Eggerstedt (2005), en su trabajo sobre Personalidad y liderazgo en estudiantes de una universidad privada de Lima Metropolitana, concluye que el 55% de la muestra está por debajo del promedio

(existencia de problemas en liderazgo). La correlación de Pearson entre las dimensiones de personalidad y liderazgo, se concluye que existe una correlación negativa significativa entre liderazgo y neurotismo con un valor de $r = -0.612$ y que entre liderazgo y la dimensión I - E , hay una correlación positiva y moderada ($r = 0.584$). A nivel internacional, García (2017) analizó la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, los estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el liderazgo es la parte esencial para propiciar un gran desempeño laboral, a través de un adecuado clima organizacional, en base a las percepciones provocadas por el Líder. A nivel internacional, Espinosa, et al. (2015) Analizaron a través del MLQ 5X, los perfiles de liderazgo de 167 directivos de cuatro países latinoamericanos (Perú, Venezuela, Ecuador y Colombia), donde se evidenciaron diferencias significativas en liderazgo, tanto entre países culturalmente distintos, como entre los mismos países latinoamericanos, a pesar de su similitud cultural.

Respecto a los Estilos de liderazgo, en el estilo de Liderazgo autocrático, el 11,7% de la muestra está en nivel muy bajo; el 19,4% se encuentra en un nivel bajo; el 33,2% de la muestra se encuentra en un nivel moderado; el 27% se encuentra en un nivel alto y el 8,7% se encuentra en un nivel excesivo. Resumido, el 35,7% de la muestra presenta un nivel superior al promedio, el 33,2% se encuentra en un nivel moderado y el 31,4% tiene un nivel inferior al promedio.

En el estilo de Liderazgo democrático, el 1,5% de la muestra está en nivel bajo; el 8,7% de la muestra se encuentra en un nivel moderado; el 45,4% se encuentra en un nivel alto y el 44,4% de la muestra se encuentra en un nivel excelente. Resumido, el 89% de la muestra tiene un nivel superior al promedio, el 8,7% de la muestra presenta un nivel moderado y el 1,5% presenta un nivel inferior al promedio.

En el estilo de Liderazgo laissez – Faire, el 11,2% de la muestra está en nivel muy bajo; el 21,9% de la muestra se encuentra en nivel bajo; el 49% de la muestra se encuentra en nivel

moderado; el 15,3% se encuentra en nivel alto y el 2,6% está en nivel excesivo. Resumiendo, el 33,1% de la muestra tiene un nivel inferior al promedio, el 49% presenta un nivel moderado y el 17,9% presenta un nivel mayor al promedio. Este estilo desde el punto de vista teórico refieren Bass y Riggio (2006) quienes afirman que este tipo de liderazgo se encuentra en una dimensión muy negativa, dado que se trata de «líderes» que evitan tomar decisiones, que no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y que no hacen uso de la autoridad que el rol les confiere. Así mismo, estos autores, subdividen este estilo de liderazgo en: a. Correctivo, que nos describe un líder que monitorea la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados (dirección por excepción activa) y b. Pasivo-evitador, en el que el líder se muestra pasivo, y toma acciones correctivas solo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios. En caso extremo, el líder evitador ni actúa ni toma decisiones.

Los estilos autocrático y *laissez – Faire*, son estilos radicalmente opuestos al estilo democrático, que se espera que esté bien desarrollado en las organizaciones. Estos estilos autocrático y *laissez – Faire*, por el tipo de conducción en las organizaciones genera estrés y esta afirmación es reforzada por lo encontrado por Medina y Vicuña (2018) cuyos resultados encontrados refieren que sí se relacionan significativamente el estrés y los estilos de liderazgo, de tal manera que cuando aumenta el liderazgo autocrático aumenta el estrés laboral, de igual forma pero en menor intensidad cuando aumenta el liderazgo *laissez faire* aumenta el estrés laboral, y a mayor liderazgo democrático el estrés laboral disminuye.

Habría que tomar en cuenta a Serrano y Portalanza (2014) que investigó la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, concluyendo que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

Respecto a la escala general de Clima laboral, el 7,7% de la muestra se encuentra en un nivel bajo; el 44,9% de la muestra se encuentra en un nivel moderado; el 42,3% de la muestra se encuentra en un nivel alto y el 5,1% de la muestra se encuentra en un nivel excelente. Resumiendo, el 47,4% de la muestra tiene un nivel superior al promedio, el 44,9% presenta un nivel moderado y el 7,7% presenta un nivel inferior al promedio. Chahuara (2014), organizacional el 54.5% de la muestra percibe el clima por debajo del promedio.

Con relación a las Dimensiones de clima laboral, en la dimensión Autorrealización, el 3,6% de la muestra está en nivel deficiente; el 17,9% de la muestra se encuentra en nivel bajo; el 49% de la muestra se encuentra en nivel moderado; el 24,4% de la muestra se encuentra en nivel alto y el 5,1% de la muestra se encuentra en nivel excelente. Resumiendo, el 21,5% de la muestra presenta un nivel inferior al promedio, el 49% presenta un nivel moderado, lo que indica que “la apreciación del trabajador respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro, es preocupante” (Palma, 2004, p. 7), a diferencia del 29,5% de la muestra presenta un nivel superior al promedio.

En la dimensión Involucramiento laboral, el 3,1% de la muestra está en un nivel; el 38,7% de la muestra se encuentra en nivel moderado; el 53,6% se encuentra en nivel alto y el 4,6 % de la muestra se encuentra en nivel excelente. Resumimiento, el 3.1% presenta un nivel inferior al promedio, el 38,7% presenta un nivel moderado, presentando problemas en “la identificación con los valores y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización” (Palma, 2004, p. 7), y el 58,2% presenta un nivel mayor al promedio.

En la dimensión Supervisión, el 6,6% de la muestra está en un nivel bajo; el 33,7% de la muestra se encuentra en nivel moderado; el 44,9% de la muestra se encuentra en un nivel moderado y el 14,8% de la muestra se encuentra en un nivel excelente. Resumimiento, el 59,7% presenta un nivel superior al promedio, Sin embargo, el 33,7% presenta un nivel moderado y el

6,6% presenta un nivel inferior al promedio, lo que indica problemas en “las apreciaciones del trabajador respecto a la funcionalidad y significación de los superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario” (Palma, 2004, p. 7).

En la dimensión Comunicación, el 11,7% de la muestra está en un nivel bajo; el 39,8% de la muestra se encuentra en un nivel moderado; el 43,4% de la muestra se encuentra en un nivel alto y el 5,1% de la muestra se encuentra en un nivel excelente. Resumiendo, el 48,5% de la muestra presenta un nivel superior al promedio, sin embargo, el 39,8% presenta un nivel moderado y el 11,7% presenta un nivel inferior al promedio, lo que indica problemas en “el grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma” (Palma, 2004, p. 7).

En la dimensión Condiciones laborales, el 1% de la muestra está en nivel deficiente; el 10,2% de la muestra se encuentra en nivel bajo; el 43,4% de la muestra se encuentra en nivel moderado; el 42,9% se encuentra en nivel alto y el 2,6% de la muestra se encuentra en nivel excelente. Resumiendo, el 45,5% de la muestra presenta un nivel superior al promedio, sin embargo, el 43,4% presenta un nivel moderado y el 11,2% presenta un nivel inferior al promedio, lo que indica problemas en “el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y /o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas” (Palma, 2004, p. 7).

En la Contrastación de hipótesis, se estableció la Relación entre Estilos de liderazgo y clima laboral, reportándose que existe una correlación positiva y moderada ($\rho = 0.435$) y muy significativo ($p < 0.001$). Un trabajo que refuerza lo encontrado fue realizado por Chahuara (2014), investigó sobre el liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional en docentes de las instituciones educativas de un distrito de Lima Metropolitana, no encontró relación entre

liderazgo y clima laboral. Así mismo, Carbonel (2012) en su investigación Liderazgo, potencial de éxito y habilidades metacognitivas en profesionales jerárquicos de organizaciones de Lima Metropolitana 2010, encontró que se relacionan positivamente con un nivel $p: 0.000$ de significancia estadística. Por otro lado, Román (2006) que investigó el Liderazgo y gestión de la calidad de servicios en el personal jerárquico del hospital San Juan Bautista de Huaral, concluyendo que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo de gestión y la gestión de calidad de servicios.

Para determinar cual de las dimensiones de clima laboral es el factor de mayor explicación de los estilos de liderazgo, se utilizó la técnica estadística de Regresión lineal, que describe el modelo de correlación lineal, donde las dimensiones: condiciones laborales, autorrealización, supervisión, involucramiento laboral y comunicación (variables independientes) son determinantes del estilo de liderazgo (variable dependiente) en dos empresas: una del rubro industrial y del rubro seguridad de Lima, 2019. Para ello, primero se estableció el **Coefficiente de determinación** ($R^2 = 0.927$) que mide la bondad de ajuste e indica que el 92.7% de las variaciones de los estilos de liderazgo como variable dependiente es explicada por el modelo de regresión propuesto. En un segundo momento se estableció el **Coefficiente de correlación** ($R = 0.963$) o coeficiente de correlación múltiple que mide el grado de asociación lineal entre estilos de liderazgo (variable dependiente) con el conjunto de las variables independientes o explicativas (dimensión condiciones laborales, dimensión autorrealización, dimensión supervisión, dimensión involucramiento laboral, dimensión comunicación), concluyéndose que en el presente modelo este grado de asociación es muy elevado (96.3%), lo que significa que las variables se encuentran positivamente correlacionadas. Un tercer momento, fue establecer el grado de autocorrelación a través de la prueba del **Durbin – Watson (DW)**, la prueba permite detectar auto correlación serial entre las variables independientes o explicativas, para un nivel de significancia del 5% de DW es

2,001 lo que quiere decir que el modelo no tiene auto correlación. Cabe destacar que el valor encontrado está dentro del rango comprendido de 1.5 – 2.5. En consecuencia, el DW hallado en el presente modelo se encuentra en el rango permisible, por lo que se concluye que no existe auto correlación, siendo el valor de los residuos de la información válida. Se aplicó la prueba de hipótesis con el **Análisis de varianza (ANOVA) del modelo de regresión lineal**, el valor reportado ($F_{\text{regresión}} = 12,277$, $p < 0.001$) es muy significativo, deduciéndose que las variables incluidas en el modelo son significativamente explicativas del estilo de liderazgo (variable dependiente). Se infiere en consecuencia que las variables en conjunto conforman un modelo de regresión válido. Finalmente, se obtuvo los **Coefficientes estandarizados Beta**, a través de la Prueba Student “t”. Evalúa la incidencia de cada uno de los coeficientes de regresión individuales en el modelo. Así mismo, se establecen los valores Betas, que indica cuál de las dimensiones del clima laboral es el factor de mayor explicación del estilo de liderazgo. Se concluye que las dimensiones (variable independientes): autorrealización explica el estilo de liderazgo en un 66.5% en 1er lugar y en 2do lugar le sigue la variable independiente comunicación con un 46.2%.

Respecto al Establecimiento de comparaciones, en las Comparaciones de la escla de estilo de liderazgo y sus estilos con la prueba no parametrica U de Mann Whitney:

A. Según sexo, se permite apreciar que existen diferencias significativas en liderazgo y en el estilo autocrático al comparar los varones que presentan mayores promedios que las mujeres. No se encontró diferencias en los rangos promedios en los estilos democrático y laissez-faire.

B. Según tipo de empresa, se permite apreciar que existen diferencias significativas de liderazgo y sus estilos al comparar por tipo de empresa. Sin embargo la empresa de seguridad presentan un mayor promedio que la empresa del rubro industrial.

C. Según jerarquía laboral, con la técnica no paramétrica Prueba de Kruskal-Wallis, se permite apreciar que existen diferencias significativas en liderazgo y sus estilos autocrático y Laissez-faire, al compararlos según la jerarquía laboral.

D. En función del grupo etareo (Prueba de Kruskal-Wallis), permite apreciar que solo existen diferencias significativas en el estilo laissez-faire en función del grupo etareo. Se encontró que el promedio de trabajadores cuyas edades están entre 30 – 39 años presentan mayores promedios que el resto de grupos etareos.

E. En función del tiempo de servicio (Prueba de Kruskal-Wallis), permite apreciar que existen diferencias significativas en liderazgo y el estilo laissez-faire en función del tiempo de servicio.

En el establecimiento de Diferencia de medias del clima laboral y sus dimensiones.

A. Según sexo, permite apreciar que existen diferencias significativas en clima laboral y en las dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales al comparar por sexo. Los varones que presentan mayores promedios que las mujeres. Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias en clima laboral y en las dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión y condiciones laborales al compararlos por sexo).

B. Según tipo de empresa, permite apreciar que existen diferencias significativas en clima laboral y en todas las dimensiones al comparar por tipo de empresas. La empresa de seguridad presentan mayores promedios que la empresa del rubro industrial. Por lo tanto, se rechaza la H_0 (no existen diferencias en clima laboral y en todas las dimensiones al comparar por tipo de empresas).

C. En función del grupo etareo (Prueba de Kruskal-Wallis), permite apreciar que existen diferencias significativas en clima laboral y sus dimensiones autorrealización, involucramiento laboral y comunicación en función del grupo etareo.

D. En función de la jerarquía laboral (Prueba de Kruskal-Wallis), permite apreciar que existen diferencias significativas en clima laboral y sus dimensiones involucramiento laboral y supervisión en función de la jerarquía laboral.

E. En función del tiempo de servicio (Prueba de Kruskal-Wallis), permite apreciar que existen diferencias significativas en clima laboral y sus dimensiones al compararlos en función del tiempo de servicio.

Carbonel (2012), Liderazgo, potencial de éxito y habilidades metacognitivas en profesionales jerárquicos de organizaciones de Lima Metropolitana 2010, encontró que al establecer comparaciones estadísticas con cada uno de los promedios obtenidos en liderazgo, potencial de éxito y habilidades meta cognitivas, se encuentra hay diferencias significativas estadísticamente a favor del género masculino, organizaciones privadas, personal contratado y estudios superiores (licenciatura, maestría y doctorado).

Finalmente, un trabajo que refuerza a la presente investigación fue realizado por Contreras, et. al. (2009) investigaron donde describieron el clima organizacional, los factores de riesgo psicosocial y los estilos de liderazgo, encontrando que existen diferencias significativas en la mayoría de las variables estudiadas, lo cual podría deberse al efecto de aspectos culturales. Así mismo, otro trabajo importante es el de Aguilar, et. al. (2007). Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería, concluyendo que La percepción del estilo de liderazgo orientado hacia la relación correlaciona positivamente con los valores universalismo, logro, tradición y autodirección. Conclusiones: Los resultados sugieren que el estilo de liderazgo adoptado por el supervisor puede influir en el perfil de valores de los subordinados.

VI. Conclusiones

- 6.1 La escala de estilos de liderazgo presenta una confiabilidad Alpha 0.796 y la escala de clima laboral presenta una confiabilidad Alpha de 0.953. Ambas escalas presentan validez de constructo.
- 6.2 En los estilos de liderazgo el 11,2% está en el nivel bajo; el 31,6% se encuentra en el nivel moderado; el 53,6% se encuentra en el nivel alto y el 3,6% se encuentra en el nivel excelente.
- 6.3 En los niveles de clima organizacional el 7,7% se encuentra en un nivel bajo; el 44,9% se encuentra en un nivel moderado; el 42,3% se encuentra en un nivel alto y el 5,1% se encuentra en un nivel excelente.
- 6.4 Existe una correlación positiva y moderada entre los estilos de liderazgo y clima laboral ($\rho = 0.435$) y muy significativo ($p < 0.001$).
- 6.5 La dimensión autorrealización del clima laboral en 1er. Lugar explica en un 66.5% y la dimensión comunicación del clima laboral en 2do lugar explica en un 46.2% los estilos de liderazgo.
- 6.6 Al comparar los promedios de los estilos de liderazgo según el sexo, jerarquía laboral y tiempo de servicios existen diferencias significativas.
- 6.7 Comparar los promedios del clima organizacional según el sexo, grupos etareos, tiempo de servicios, jerarquía laboral y tipo de empresa existen diferencias significativas.

VII. Recomendaciones

- 7.1 Validar las escalas en otros contextos laborales que permitan su generalización y que se utilice en la dirección de recursos humanos para tener un perfil real del tipo de estilo de liderazgo, así como, del clima organizacional.
- 7.2 Las organizaciones empresariales deberán mejorar sus políticas internas que permitan aprovechar de los estilos de liderazgo, para alcanzar las metas planteadas por la dirección de planeamiento estratégico.
- 7.3 Respecto al clima organizacional es importante tener en cuenta que si existe un buen porcentaje que percibe como promedio o bajo el promedio el clima, deberán reestructurar las condiciones internas de la organización empresarial para que los trabajadores mejoren su desempeño y mejores su satisfacción, compromiso y calidad de vida.
- 7.4 La dirección de recursos humanos deberá establecer planes de mejora para optimizar la dimensión autorrealización del clima laboral dado que es la dimensión de mayor porcentaje explicativo de los estilos de liderazgo.
- 7.5 Así mismo, deberán tener en cuenta que la dimensión comunicación del clima laboral está en un 2do lugar de importancia que explica los estilos de liderazgo, para lo cual, se deberá potenciar los niveles de comunicación dentro de la organización, favoreciendo las relaciones interpersonales para el logro de los objetivos planteados por la empresa.

VIII. Referencias

- Aguilar L.; Calvoro y García, (2007). *Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería*. Salud pública Méx;49(6):401-407, nov.-dic
- Akaike, H. (1987). *Factor analysis and AIC*. *Psicometrika*, 52, 317 – 332.
- Álvarez, H. (1992). *El constructo clima organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, pp. 25-50
- Álvarez, H. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Universidad del Valle. Cali. Colombia.
- Ararat, (2008). *A development perspective for “Corporate Social Responsibility”: Case of turkey*. *Corporate Governance*, 8 , pp. 271-285
- Ardiles J. (2014). *Estilos de liderazgo y trabajo en equipo en cuatro organizaciones empresariales de lima metropolitana - 2014*. Tesis de maestría en Psicología – Universidad Nacional Federico Villarreal. Perú: UNFV
- Arévalo, (2007). *Clima escolar y niveles de interacción social en estudiantes de secundarias del Colegio Claretiano de Trujillo*. *Actualidades Investigativas en Educación*, 2, pp. 1-3
- Argyris C. (1958). *Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank*. *Administrative Science Quarterly*, 2, pp. 5001 – 520.
- Armenakis, Achilles A., Harris, Stanley G. y Mossholder, Kevin W. (1993). *“Creating readiness for Organizational Change”*. *Human Relations*. Londres, vol. 46, núm. 6, p. 681-703.
- Avolio, B. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousands Oaks. California: Sage.
- Avolio, B. (2010). *Pursuing authentic leadership development Handbook of Leadership Theory and Practice*, pp. 739-768

- Avolio, B. y Bass, B. (1991). *The Full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals*. Binghamton: Bass, Avolio y Associates.
- Avolio, B., Bass, B. y Jung, D (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood City, CA: Mindgarden
- Avolio, B., Kahai, S. y Dodge, G. (2001). E-Leadership: Implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly*, 11, 615-670
- Avolio B., Walumbwa F., y Weber T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 421-449
- Avolio, B., Waldman, D. y Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16
- Balogun y Hailey, (2004). *Exploring strategic change*. Prentice Hall,
- Barroso F. y Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10 (2010), pp. 67-96
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L Erlbaum
- Bass, B. (1999). "Two decades of research and development in Transformational Leadership". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. London, vol. 8, Issue 1, p. 9-32.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: Sage Publications.

- Bass, B. M. y Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, y Managerial Applications* [traducción]. New York: Free Press.
- Bass, B. y Riggio, R. (Ed.). (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bloch y Whiteley, (2003). *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. Pearson,
- Bradford, D. L. y Cohen, A. R. (1984). The postheroic leader. *Training and Development Journal*, 38 (1), 40-49.
- Brunet (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trilla,
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Carbonel, E. (2012). *Liderazgo, potencial de éxito y habilidades metacognitivas en profesionales jerárquicos de organizaciones de Lima Metropolitana 2010*. Tesis doctoral en psicología. Perú: UNFV
- Caro, F.J., Castellanos, M. y Martín, I. (2007). Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa (RSC) en la actividad turística. En J.C. Ayala (Ed.). *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. (Pp. 2621-2631). España: Universidad de la Rioja.
- Carr, Schmidt, Ford y DeShon, (2003). Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcome. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 605-619
- Chahuara A. (2014). *Liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional en docentes de las instituciones educativas de un Distrito de Lima Metropolitana*. Tesis doctoral en Educación Universidad nacional Daniel Alcides Carrión. Perú: UNDAC
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.

- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. México D.F.: Thomson.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw Hill,
- Cohen y March, (1974). Leadership and ambiguity: The American College president. McGraw Hill,
- Contreras, F.; Juárez F.; Barbosa, D. y Uribe, A. (2010). *Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XVIII, núm. 2, diciembre, pp. 7-17 Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia
- Contreras, F.; Barbosa, D.; Juárez A.; Uribe, A.F. y Mejía, C. (2009). *Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en Entidades del sector salud*. Un estudio comparativo Acta Colombiana de Psicología, vol. 12, núm. 2, pp. 13-26. Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Cuadrado I. (2001). *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo*. Universidad de Almería. España. *Revista de Psicología Social*, 2001, 16 (2), 131-155, ISSN: 0213-4748
- Curtis y O'Connell, (2011). *Essential leadership skills for motivating and developing staff*. *Nursing Management*, 18, (5) pp. 32-35.
<http://dx.doi.org/10.7748/nm2012.02.18.9.32.c8892>
- David, F. (2013). Administración estratégica. 14ª ed. México: Pearson Educación
- Davis K. y Newstrom J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo o McGraw-Hill, México.
- Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.

- Eden, D. y Leviatan, U. (1975). Implicit theories as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741
- Eggerstedt G. (2005). Personalidad y liderazgo en estudiantes de una universidad privada de Lima metropolitana. Tesis de maestría en psicología. Perú: USMP.
- Elizondo, A. (2001). *La nueva escuela I*. Barcelona: Paidós.
- Espinosa, J.; Contreras, F. y Barbosa, D. (2015) *Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos*. Diversitas: Perspectivas en Psicología, vol. 11, núm. 2, pp. 303-317 Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia.
- Evans, M.G. y House (1970): The effects of supervisory behavior on the path goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. y Garcia, J. e. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Forehand, G., y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.
- Friedman, (2010). Leadership and history. *Handbook of Leadership Theory and Practice*, pp. 291-304
- García, C. (2017) “*Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior*”. P. 135 · BOLETÍN VIRTUAL - ABRIL - VOL 6 – 4 ISSN 2266 - 1536. Universidad de Toronto, Canadá.
- García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. (Tesis doctoral). Universidad de Granada. España. Recuperado de: <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>

- García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle, Colombia.
- García M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, (citado en Dessler, 1976) pp. 43-61. Universidad del Valle. Cali, Colombia
- García, M. y Bedoya, M (1997). “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle”. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.
- Giraldo D. y Naranjo J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. (Estudio monográfico). Universidad del Rosario. Bogotá D. C. Colombia.
- Ghafoor, Q.; Tahir A. y Hijazi, T. (2011). “Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership”. African Journal of Business Management. Lahore, vol. 5, núm. 17, p. 7391-7403.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78), pp. 78-90
- Gómez C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos Relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2 (2), pp. 61–77
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Extraído el 9 de enero de 2009, en www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gonzales-Saldaña E. (2016). Relación del Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la clínica Jesús del Norte del distrito de Independencia - 2014. (Tesis de maestría en gerencia social y recursos humanos). Universidad particular Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

- González, Figueroa, y González (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso catering gourmet de Durango, México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7, pp. 45-62
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of Management Review*, 8, 285-291.
- Graen, G. y Uhl-Bien, M (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247
- Guillen y Guil, (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Mc Graw Hill,
- Heifetz, Ronald y Laurie, Donald (1997) “The Work of Leadership”. *The Harvard Business Review*. Brighton, vol. 75, núm. 1, p. 124-134
- Hellriegel, D.; Slocum, J. y Woodman, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Thompson Paraninfo S.A.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. D.F. México: McGraw-Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969a). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969b). *Management of organizational behavior*. Englewood Clifs: Prentice-Hall
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hughes, Ginnett y Curphy, (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. McGraw Hill,
- Jackson y Slocum, (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 319-334

- James y Jones, (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, pp. 1096-1112
- Kerr, S. y Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kirpatrick, S. A. y Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Academy of Management Executive*, 5 (2), 48-60
- Kotter, J. (1990): "What leaders really do". *Harvard Business Review*. Brighton, vol. 68, p.103-111.
- Leavitt, H. J. (1986). *Corporate pathfinders*. Nueva York: Dow-Jones-Irwin y Penguin Books.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas
- Lindell M. y Brandt, C. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 331-348
- Lippitt, R. (1940). An experimental study of the effect of democratic and authoritarian group atmospheres. *University of Iowa Studies in Child Welfare*, 16, 43-95.
- Lippitt, R. y White, R. K. (1943). The social climate of children's groups. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Litwin G. H. y Stringer R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lord, R., Foti, R. y De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational behavior and Human Performance*, 34, 343-378
- Lord, R. y Maher K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.

- Lupano M. y Castro A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Universidad de Buenos Aires. *Psicodebate* 6. *Psicología, Cultura y Sociedad* PP. 107 – 122
- Medina, A. y Vicuña, L. (2018) *Percepción de los estilos de liderazgo y el estrés laboral en los trabajadores de una empresa financiera privada de Lima, Perú*. Vol. 8, N° 2, Lima, julio-diciembre 2018, pp. 259-293 ISSN Versión Impresa: 2221-7770; ISSN Versión Electrónica: 2519-5700. Universidad Ricardo Palma, Santiago de Surco, Lima, Perú.
- Méndez, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. Centro Editorial Rosarista,
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). “El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas”. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*. Nueva Granada, vol. XIV, núm. 1, p. 118-134.
- Morán, (2007). Liderazgo en la función directiva. Mc-Graw-Hill.,
- Nader, M. y Castro A. (2007). “Influencia de los Valores sobre los Estilos de Liderazgo: un análisis según el Modelo Liderazgo Transformacional-Transaccional de Bass”. Buenos Aires: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)
- Omar A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberavit*, 17 , pp. 129-137
- Palma S.(2004). *Construcción de la escala de clima laboral (CL-SPC) en una muestra de trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: 1.ª ed.; 2004.
- Payeras, Z. (2004) *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Díaz de Santos
- Peiró J. y Rodríguez I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional. *Papeles del Psicólogo*, 29, pp. 68-82
- Peraza y Remus, (2004). Clima organizacional: Conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 24 (2004), pp. 27-30

- Podolny, Khurana y Hill-Popper (2005). Revising the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, pp. 1-36
- Ponce P., Pérez S, Cartujano S., López R., Álvarez C. y Real B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9 (1) pp. 1031–103
- Poole M. S. y MCPhee, R. D. (1983). A structural analysis of organizational climate. En L. L. Putnam y M. E. Pacanowsky (Eds). *Communication and organization: an interpretative approach*. Beverly Hill: Sage.
- Reddin, W. J. (1977). An integration of leader-behavior typologies. *Groups and Organizations Studies*, 2, 282-295.
- Reinoso H. y Araneda B. (2007). Diseño y Validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6 (1), pp.39–54, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>
- Rivera, O. (2010). “Compromiso Organizacional de los Docentes de una institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas”. Tesis para Optar el título de Magister en Educación, con Mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México: Prentice Hall
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. 752. Pearson Educación, México, 755 página
- Rodríguez A.; Álvarez A.; Sosa I.; De Vos, P.; Bonet M. y Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, vol. 48, núm. 2, pp. 177-196 Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología Ciudad de La Habana, Cuba

- Román J. (2006). Liderazgo y gestión de la calidad de servicios en el personal jerárquico del hospital San Juan Bautista de Huaral. Tesis para optar el grado académico de magister en salud pública con mención en gestión hospitalaria, Lima-Perú.
- Salazar, C. y Serpa, A. (2017) “*Análisis confirmatorio y coeficiente Omega como propiedades psicométricas del instrumento Clima Laboral de Sonia Palma*”. Revista de Investigación en Psicología Vol. 20 - Nº 2 - 2017, pp. 377 - 388 ISSN L: 1560 - 909X Facultad de Psicología Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de DOI: <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v20i2.14047>
- Salguero N. y García Ch. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. Boletín Virtual, Abril, Vol. 6 – 4, pp. 1 – 15
- Santos, I. y Castro, C. (2008). Estilos y dimensiones del liderazgo: iniciativa e investigación en el cotidiano del trabajo de la enfermería hospitalaria. Texto y contexto enferm;17(4):734-742, out.-dez.
- Schneider B. (1972). Organizational climate: individual preferences and organizational realities. Journal of applied Psychology, 56, pp. 211 - 217
- Schneider, B. (1990). Organizational climate and culture. Jossey-Bass Publishers.
- Segredo A. y Reyes D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Correo Científico Médico de Holguín. 8(3). Recuperado el 20 de 08 de 2014, de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
- Serrano, B. y Portalanza, A. (2014) *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Universidad Espíritu Santo, Ecuador
- Curtis E. y O’Connell R. (2011). Essential leadership skills for motivating and developing staff Nursing Management, 18 (5), pp. 32–35
- Silva, M. (1990). Clima organizacional implicaciones conceptuales y metodológicas en la intervención. Barcelona: Universidad de Barcelona

- Siwath, (2004). Leadership Style Strategies and Organizational Climate. Shree,
- Soto, E. (2001). Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones. México: Thomson Learning.
- Stringer, (2001). Leadership and Organizational Climate. Prentice-Hall.
- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Tafel y Alas, (2008). Conceptualizing the dynamics of social responsibility: Evidence from a case study of Estonia. *Journal of Business Ethics*, 81, pp. 371-385
- Tagiuri R. I. (1968). The concept of organizational climate. En R.I. Tagiuri y G. H. Litwin (Eds). *Organizational climate: exploration of a concept*. Boston: Harvard Univ. P. 11-34.
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36 (2), 95-101.
- Thompson, (2012). Transformational leadership can improve workforce competencies. *Nursing Management*, 18, pp. 21-24 <http://dx.doi.org/10.7748/nm2012.03.18.10.21.c8958>
- Toro, F. (1992). Diseño y Validación de un instrumento para la evaluación del clima organizacional. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, pp. 151-162
- Toro F. (1992). *Desempeño y Productividad*. Segunda Edición. Colombia: CINCEL. Ltda.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *PRELAC-UNESCO*, 1(1), p. 1-10. Recuperado de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/El-liderazgo-docente-en-onstrucci%C3%B3n-de-cultura-escolar-de-calidad-Uribe-M.-2005-pdf.pdf>.
- Uribe, A.; Molina J.; Contreras F.; Barbosa D. y Espinosa J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales *Universidad y Empresa*, vol. 15, núm. 25, julio-diciembre, pp. 53-71 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia

- Villalba-Moreno, O. (2001). "Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo". *Revista Latinoamericana de Administración*. Bogotá, vol. 26, p. 5-17.
- White, R. K. y Lippitt, R. (1960). *Authocracy and Democracy: An experimental inquiry*. Nueva York: Harper.
- Windsor, (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, 43, pp. 93-114
- Wofford, J. c. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of management*, 8, 27-47
- Wofford, J., Godwin, V. y Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transaccional leadership. *Leadership Quaterly*. 9(1), 55-84
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- Yukl, G. y Van Fleet (1992). En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.
- Zaccaro, S. (2001). *The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*. Washington D.C.: American Psychological Association.

IX. Anexos

Anexo A: Test de Estilos de Liderazgo - Kurt Lewin

Test de Estilos de Liderazgo - Lewin

INSTRUCCIONES: Lea los siguientes enunciados. Marque la V si está de acuerdo, y la F si está en desacuerdo.

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

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

Hoja de corrección

Nombre	Apellido	Curso	Fecha

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo en las preguntas que contesto verdadero y sume el número de círculos de cada columna.

Columna 1	Columna 2	Columna 3
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

El estilo que tiene mayor puntuación corresponde al estilo de liderazgo predominante, el cual se puede ver a continuación:

Columna	Tipo de aprendizaje	Cantidad de puntos obtenidos
1	Liderazgo Autoritario	
2	Liderazgo Democrático	
3	Liderazgo Laissez Faire o Liderazgo Liberal	

Anexo B: Escala Clima Laboral CL-SPC - Sonia Palma (2004)**PROTOCOLO DEL INSTRUMENTO****DATOS PERSONALES**

Apellidos, Nombre: _____ Fecha: _____

Edad : _____ Sexo: Masculino Femenino Jerarquía Laboral: Directivo Empleado Operario Empresa: Estatal Privada Producción Servicio

No.	Ítems	Ninguno Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1.	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2.	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8.	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9.	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10.	Los objetivos del trabajo son retadores.					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					

13.	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16.	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17.	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18.	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19.	Existen suficientes canales de comunicación.					
20.	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21.	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22.	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29.	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30.	Existe buena administración de los recursos.					
31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					

33.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34.	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36.	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46.	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48.	Existe un trato justo en la empresa.					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Criterios diagnósticos por quintiles: (20% o sea 1/5 del 100%)

Puntaje mínimo = 0 (50 ítems X 0 = 0)

Puntaje máximo = 200 (50 ítems X 4 = 200)

Determinación de los intervalos. 200: 5 quintiles = 40 puntos por intervalo.

Intervalo	Niveles diagnósticos
0 – 40	Nivel deficiente clima laboral
41 – 80	Nivel bajo de clima laboral
81 – 120	Nivel moderado de clima laboral
121 – 160	Nivel alto de clima laboral
161 – 200	Nivel óptimo de clima laboral