



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA NOVA INDUSTRIAL TOOLS S.A.C. EN EL
DISTRITO DE ATE VITARTE, LIMA 2022

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Título de Profesional de Licenciado en Psicología con
mención en Psicología Organizacional

Autor:

Machado Laban, Henry Josafat

Asesor:

Portocarrero Ramos, Carlos Alberto
(ORCID: 0000-0001-8874-2348)

Jurado:

Castillo Gómez, Gorqui
Franco Guanilo, Roxana
Del Rosario Pacherras, Orlando

Lima - Perú

2023





Reporte de Análisis de Similitud

Archivo: AI – MACHADO LABAN HENRY JOSAFAT - OFICIO N° 038 -2023-OGGE-AS-FAPS-UNFV

Fecha del Análisis: 20 /03/2023

Operador del Programa Informático: SALAZAR CHAMBA SOFIA TERESA

Correo del Operador del Programa Informático: ssalazar@unfv.edu.pe

Porcentaje: 24 %

Asesor: CARLOS PORTOCARRERO RAMOS

Título: ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA NOVA INDUSTRIAL TOOLS S.A.C. EN EL DISTRITO DE ATE VITARTE, LIMA 2022

Enlace: <https://secure.arkund.com/old/view/154249232-634812-850790#FY+7akNBDet/5dZDWGIXj/WvBBfBxOYWceMy5N9zXBykGUkw+j1+Xsfl04bLbMic6g1btiYsCEgowA/2Aj+Z57viJzfNbeM1+83eZm/jbfROudwM3hXI9D5hy+cA/BnAbBa0HlICtKYY4M2tNbRMy0VA8hGPdIRbLeKRLqYiFKkoRSu2Uukib4aSvkTectVULVWoUIWqrR5qE5/wCH90qkvbRP5dVx2v8/E87+ft63n7Pi7jw6185dyre9ig+fsH>

Jefe de la Oficina de Grados y Gestión del Egresado:



MG. VILMA BARTOLA ZEGARRA MARTINEZ



Universidad Nacional
Federico Villarreal

**Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA NOVA INDUSTRIAL TOOLS
S.A.C. EN EL DISTRITO DE ATE VITARTE, LIMA 2022**

Línea de investigación: Desarrollo Empresarial

**Tesis para optar el Título de Profesional de Licenciado en Psicología con
mención en Psicología Organizacional**

Autor:

Machado Laban, Henry Josafat

Asesor:

Portocarrero Ramos Carlos Alberto

ORCID 0000-0001-8874-2348

Jurados:

Castillo Gómez, Gorqui

Franco Guanilo, Roxana

Del Rosario Pacherres, Orlando

Lima – Perú

2023

Dedicatoria

A Dios por darme cada día su aliento, sabiduría e inteligencia y por haber permitido llegar hasta este momento y lograr mi objetivo.

A mis padres, quienes, con sus palabras de aliento, su apoyo incondicional y consejos no me dejaron decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

A mis hermanos, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegría y tristezas y que estuvieron todos estos años a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Agradecimiento

A mi Universidad, especialmente a la facultad de Psicología, por haberme permitido formarme profesionalmente, gracias a todas las personas que fueron partícipe de este proceso.

A todos mis profesores, quienes con su apoyo y enseñanza constituyeron la base de mi vida profesional.

Este es un momento muy especial que espero perdure en el tiempo, a todos aquellos que agradecí.

Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. Introducción	1
1.1 Descripción y formulación del problema	1
1.2 Antecedentes	5
1.2.1 Antecedentes nacionales	5
1.2.2 Antecedentes internacionales	8
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo general	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 Justificación	11
1.5 Hipótesis	11
1.5.1 Hipótesis general	11
II. Marco teórico	12
2.1 Estilos de liderazgo	12
2.1.1 Teorías del liderazgo	14
2.2 Clima organizacional	18
2.2.1 Teorías del clima organizacional	19
III. Método	28
3.1 Tipo de investigación	28
3.2 Ámbito temporal y espacial	28
3.3 Variables	29
3.4 Población y muestra	30
3.5 Instrumentos	30

3.5.1	Escala de Clima Organizacional	30
3.5.2	Escala de Estilos de Liderazgo	31
3.6	Procedimientos	33
3.7	Análisis de datos	34
IV.	Resultados	36
4.1	Resultados descriptivos	36
4.2	Resultados inferenciales	38
V.	Discusión de resultados	43
VI.	Conclusiones	56
VII.	Recomendaciones	57
VIII.	Referencias	58
IX.	Anexos	64

Índice de Tablas

Tabla 1.	Operacionalización de variables	29
Tabla 2.	Características de la muestra	36
Tabla 3.	Estilos de liderazgo que presentan los colaboradores de la empresa	36
Tabla 4.	Clima organizacional que perciben los trabajadores de la empresa	37
Tabla 5.	Análisis de normalidad de las variables centrales	38
Tabla 6.	Relación entre estilos de liderazgo y el clima organizacional según dimensiones	39
Tabla 7.	Estilos de liderazgo que perciben los trabajadores de la empresa	40
Tabla 8.	Clima organizacional que perciben los trabajadores de la empresa	41

Índice de Figuras

Figura 1.	Representación gráfica de los niveles de clima organizacional según dimensiones	38
-----------	---	----

Resumen

La investigación se llevó a cabo con el objetivo de determinar la relación entre los Estilos de liderazgo y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C. en el distrito de Ate Vitarte, Lima 2022. Metodológicamente desarrollado bajo el enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo correlacional y diseño no experimental con corte transversal. Participaron 177 trabajadores evaluados con la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y el Cuestionario CELID para medir los estilos de liderazgo. Los resultados reportaron un valor de probabilidad menor a .05, se puede afirmar que todos los estilos de liderazgo se correlacionan de manera significativa con el Clima Organizacional, evidenciándose más fuerza de asociación con el estilo transformacional (tamaño del efecto grande: $r^2 > .25$), mientras el estilo transaccional se asoció mostrando un tamaño del efecto mediano ($.10 < r^2 < .25$), es decir, con una menor fuerza de asociación; finalmente, con un tamaño del efecto pequeño, está el estilo Laissez Faire ($.01 < r^2 < .10$). La investigación concluye mencionando: los que perciben a un líder que los alienta y motiva para desempeñar bien su labor, confiando en las capacidades de los mismos, tienden a percibir mejor el clima organizacional; una tendencia similar se da con aquellos que ven a un líder estricto y crítico con la ineficiencia y solvente con los premios a la eficacia. Una situación similar, pero con menor intensidad se da en los trabajadores que ven a un líder que no está presente ni como guía ni como obstáculo.

Palabras clave: Clima organizacional, estilos, liderazgo

Abstract

The research was carried out with the objective of determining the relationship between leadership styles and organizational climate in the collaborators of the company Nova Industrial Tools S.A.C. in the district of Ate Vitarte, Lima 2022. Methodologically developed under the quantitative approach, descriptive correlational scope and non-experimental design with transversal cut. A total of 177 workers were evaluated with the Organizational Climate Scale (EDCO) and the CELID questionnaire to measure leadership styles. The results reported a probability value of less than .05, it can be affirmed that all the leadership styles correlate significantly with the Organizational Climate, evidencing more strength of association with the transformational style (large effect size: $r^2 > .25$), while the transactional style was associated showing a medium effect size ($.10 < r^2 < .25$), that is, with a lower strength of association; finally, with a small effect size, there is the Laissez Faire style ($.01 < r^2 < .10$). The research concludes by mentioning: those who perceive a leader who encourages and motivates them to perform their work well, trusting in their abilities, tend to perceive the organizational climate better; a similar tendency occurs with those who see a leader who is strict and critical of inefficiency and solvent with rewards for effectiveness. A similar situation, but with less intensity, occurs with workers who see a leader who is neither present as a guide nor as an obstacle.

Key words: styles, leadership, organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

Los Estilos de Liderazgo están muy relacionado con el Clima Organizacional dentro de la organización en la cual se desarrollan; por lo tanto, si los colaboradores perciben un buen estilo de liderazgo, entonces el Clima organizacional será saludable y ello generará un mejor vínculo con la empresa.

En el presente estudio se pretende investigar la relación entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C, por lo que se ha dividido en nueve capítulos, el primer capítulo describe el problema de investigación y se formula la pregunta de investigación, además de investigaciones referentes a las dos variables de estudio, adicional a ello se expone los objetivos, justificación e hipótesis general de la investigación a realizar. En el segundo capítulo, se profundiza mediante las bases teóricas que explican las variables centrales de estudios, así como los modelos teóricos explicativos. En consideración al tercer capítulo, se encuentra la metodología que contiene el tipo de investigación, ámbito temporal – espacial, definición de las variables de estudio, población y muestra, descripción de instrumentos, explicación del procedimiento y análisis de datos. En el cuarto capítulo, se describen los resultados de estudio mediante tablas y gráficos para su explicación. En el quinto capítulo, se presenta la discusión de los resultados y su análisis respectivo. Por último, en los capítulos sexto y séptimo se exponen las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

1.1. Descripción y formulación del problema

El clima organizacional como uno de los elementos a tener en cuenta en los procesos organizacionales, de gestión, cambio e innovación está estrechamente relacionado con la estructura de la organización, el funcionamiento de la organización y las capacidades del gerente (Peralta, 2020), siendo de gran importancia entender los factores que afectan el trabajo

de las personas como una condición inevitable para lograr la excelencia en el proceso de cambio (Lorenzon, 2020).

Las interacciones entre los miembros del equipo generan diversos climas dentro de un conjunto organizado (Treviño et al., 2017). Toda agrupación de personas tiene un líder el cual posee ciertas particularidades conductuales de interrelación con las que ejerce dicho liderazgo para dirigir una organización que muchas veces determina el ambiente organizacional el cual es percibido por los miembros del equipo (Dias et al., 2022), a éste ambiente se le conoce como “Clima Organizacional” que se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al ámbito laboral, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (Chénard et al., 2022; Duarte et al., 2022).

Las definiciones de clima de trabajo saludable, debe ajustarse a la definición de salud de la OMS: “Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de la enfermedad” (OMS, 2019). Se ha demostrado que los fundamentos de un buen ambiente de trabajo están, en general, relacionados con el desempeño adecuado de la organización (Ferreira et al., 2022), y en particular los siguientes indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, beneficios sociales, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad gerencial (liderazgo), entre otros (Zavala et al., 2020).

En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que desempeñe el gerente tendrá un impacto en el clima y que éste, a su vez, afectará la creatividad y la productividad (Katebi et al., 2022). Además, los líderes comunican una visión a sus subordinados y aumentan

su compromiso con la visión a través de la calidad de las relaciones interpersonales (Lynn et al., 2022).

De acuerdo con el informe realizado por Steelcase Inc (2020), el 37% de la población de trabajadores en el mundo, no está contenta con su entorno laboral, esto no solo con el ámbito de interacción con los compañeros de trabajo, sino también con sus inmediatos superiores o superiores propiamente dichos; las mayores razones declaradas por los trabajadores en las encuestas realizadas a nivel mundial señalan que este fenómeno se da por la presencia de un clima tóxico organizacional. Las constantes exposiciones de una persona a un entorno tóxico y/o supervisores o superiores que más que dirigir hostigan a la persona, pueden desencadenar en problemas más serios, tal como lo señala la OMS, la cual dice que más de 300 millones de trabajadores están constantemente en escenarios de depresión o ansiedad causados por lo que sucede en su entorno laboral (Laboy, 2019).

Como vemos, el clima organizacional es un factor importante para que la empresa u organización, pueda cumplir sus objetivos; claro está que, si en una organización el clima organizacional es limitado o deficiente las pérdidas, no solamente económicas, sino también de imagen institucional se ven evidentes; y casi siempre esto es provocado por los líderes que desempeñan funciones de supervisores, gerentes, jefes de áreas, etcétera (Organización Internacional del Trabajo, 2018). Las evidencias de la presencia de un mal clima organizacional, sobre todo se da en las muestras de rotación laboral, siendo este fenómeno, antes de la pandemia, el 23% a nivel mundial; lo que sucedió con las empresas que presentaron mayor índice de déficit del clima laboral, fue el incumplimiento de los objetivos planificados para el año 2018, del mismo modo con pérdidas económicas significativas, frente a esto, es

importante mencionar que, la mayor fuerza de trabajo en una organización son las personas (Keep On Moving, 2018).

Existe otro reporte científico brindado por la organización “trabajando.com”, quien se dedica a realizar investigaciones sobre la felicidad organizacional, indicando que, los resultados de una investigación desarrollada en los países de Argentina, Colombia, Chile, Estados Unidos, México, Perú y España; reportaron que 3 de cada 5 trabajadores de los Estados Unidos son felices en su lugar de trabajo (62%), siendo este el país que presenta mayor índice de felicidad en sus trabajadores; con respecto a Colombia y Chile, 2 de cada 5 trabajadores manifiestan estar contento en su lugar de trabajo (con el 42% y 39% respectivamente), en los últimos lugares, exceptuando a Perú, se encuentra Argentina y España, quienes evidenciaron que 1 de cada 5 trabajadores está feliz en su trabajo (24% y 22% respectivamente) (Escribano, 2020; GrupoRPP, 2018).

En relación con el Perú, el reporte del índice de felicidad mostró un nivel moderado alto en la tercera parte de los trabajadores del país (35%), el resto, manifestó de manera específica que el descontento con su trabajo se debe sobre todo a un ambiente negativo en su lugar laboral, donde cualitativamente ellos pueden detectar envidia por parte de sus compañeros y abuso por parte de sus superiores (GrupoRPP, 2018; Escribano, 2020). Así se pretende evaluar a los colaboradores de la organización Nova Industrial Tools, especializada en brindar servicios de fabricación, comercialización y distribución de máquinas, equipos y accesorios para la industria de pastelería debido a que la dirección está comprometida y respalda de forma visible y rigurosa la implementación, mantenimiento y mejora continua.

Ante lo expuesto, se plantea el siguiente problema: ¿Cuál es la relación entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C. en el distrito de Ate Vitarte, Lima 2022?

Por otro lado, hemos planteado los siguientes problemas específicos:

1. ¿Cuál es la percepción sobre los Estilos de Liderazgo que tienen los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C.?
2. ¿Cuáles son los niveles del Clima Organizacional, que perciben colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C.?
3. ¿Cuál es la percepción sobre los Estilos de Liderazgo que tienen los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., según: Edad, Sexo, Nivel académico, Tiempo en el puesto, ¿Tiempo en la empresa?
4. ¿Cuál es la percepción sobre el Clima Organizacional que tienen los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., según: Edad, Sexo, Nivel académico, Tiempo en el puesto, ¿Tiempo en la empresa?

1.2. Antecedentes

1.2.1. Antecedentes nacionales

Gonzales y Tuesta (2021) hicieron un estudio en Tarapoto, con el objetivo de conocer cómo se relaciona el estilo de liderazgo y el clima organizacional en colaboradores de una organización que brinda servicios de comida. Fue un estudio cuantitativo de tipo aplicada, de alcance correlacional con ausencia de manipulación de variables y una sola medición. Participaron 137 personas, evaluados con la escala EDCO para medir el clima organizacional y el cuestionario CELID para evaluar los estilos de liderazgo. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional y el clima organizacional se correlacionaron de manera

significativa y positiva ($\rho=.564$; $p<.001$); asimismo encontraron correlación significativa entre el estilo transaccional y el clima organizacional, siendo esta de forma directa y significativa, pero con menor fuerza ($\rho=.334$, $p<.001$), finalmente, encontraron una correlación inversa y significativa con el estilo laissez faire ($\rho= -.508$; $p<.001$). También reportó un nivel bajo en el 17.7% de evaluados respecto al estilo transformacional, asimismo uno de cada 10 percibió a un líder transaccional (10.3%), y 3 de cada 5 percibe a un líder con características de laissez faire; cabe indicar que, con respecto al clima organizacional reportaron un nivel medio en el 29.1% de los evaluados.

Padilla (2021) ejecutaron un estudio con el objetivo de conocer la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los colaboradores que desempeñan funciones en la dirección regional de transportes y comunicaciones de San Martín, durante el año 2021. Fue un estudio cuantitativo, de aplicación de modelos teóricos previamente validados, de alcance correlacional como ausencia de manipulación de variables realizando una sola medición. Participaron 100 colaboradores evaluados con dos instrumentos diseñados por los mismos autores. Los resultados mostraron la existencia de correlaciones significativas a nivel de .05, mostrando mayor intensidad entre el estilo liberal y el clima organizacional (.752), seguido, con menor intensidad, entre los estilos Autoritario (.664) y democrático (.648).

Chigne y Martínez (2021) hicieron una investigación en Trujillo, con el fin de determinar cómo se relacionan los estilos de liderazgo percibido por las personas que trabajan en la empresa Crisol, y el clima organizacional. Fue un estudio que recurrió a la cuantificación de datos, aplicando modelos teóricos para conocer el fenómeno en su contexto natural y determinar si se asocian de manera inversa o directa, sin manipulación de variables con una sola medición. Participaron 111 trabajadores, evaluados con el cuestionario CELID – A para medir los estilos de liderazgo y la escala de Clima organizacional de Stringer y Litwin. Los

resultados mostraron correlaciones significativas entre el estilo transaccional y el clima organizacional ($p < .05$), cuyas interacciones de datos describen una pendiente positiva (.691*), lo cual indica que, a mayor percepción de un líder transaccional, mayores lo es del clima organizacional (interpretación basada en el tamaño del efecto); no se halló correlaciones significativas cuando se correlacionó el estilo transformacional y el Laissez faire con el clima organizacional ($p < .05$).

Rubio (2021) desarrolló un estudio en Cajamarca, con el objetivo de determinar la relación entre los estilos gerenciales percibidos por el personal de la red de Salud San Pablo de la localidad, y el nivel de clima organizacional. La muestra estuvo conformada por 80 trabajadores evaluados con la escala de estilos gerenciales (EG) de Rensis Likert, y la escala de Clima Organizacional propuesto por el ministerio de salud del Perú. Los resultados mostraron que los estilos de liderazgo gerencial se relacionaron de manera significativa con los niveles del clima organizacional ($p = 0.017$), mostrando asociaciones notables entre el estilo coercitivo con un clima no saludable; entre el estilo benevolente, con un clima por mejorar, y un estilo consultivo, con un clima saludable.

Bahamonde (2021) desarrolló una investigación en la ciudad de Lima, con el objetivo de conocer el impacto de la percepción sobre los estilos de liderazgo en la percepción del clima organizacional. Se utilizó el conteo de datos para interpretar los fenómenos según su correlación, aplicando modelos teóricos, sin intención de manipular alguna variable, aplicando una sola vez los instrumentos. Los participantes fueron 73 profesionales que laboran prestando servicios de gestión del cuidado en pacientes; evaluados con el cuestionario multifactorial de los estilos de liderazgo de Ponce (2019; como se citó en Bahamonde, 2021) y el cuestionario de Clima organizacional del MINSA. Los estilos que mostraron mayor intensidad en

correlación positiva con el clima organizacional fueron el Transformacional ($p < .001$) y el *laissez faire* ($p < .001$).

1.2.2. Antecedentes internacionales

He et al. (2021) desarrolló una investigación en China, en el que uno de sus objetivos principales estuvo orientado a conocer la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores de empresas técnicas y construcción de maquinarias de dicho país. Recurrieron a la cuantificación de datos valorizando numéricamente fenómenos observables para cuantificar las variables latentes, aplicando conocimientos básicos validados en un modelo teórico para describir y conocer la correlación entre los fenómenos estudiados, sin manipulación intencional midiendo una sola vez. Participaron 438 trabajadores que laboran las 8 horas completas, evaluados con la escala de clima de relaciones con los empleados adaptada por Ngo y Lau y la escala para medir el estilo de liderazgo inclusivo *ad hoc*. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo inclusivo, que, en términos de la presente investigación es congruente con el concepto del estilo transformacional; se correlacionó bajo el nivel de significancia estadística obteniendo un valor menor a .05, mostrando una pendiente positiva en la interacción de casos ($r = .667^*$).

Moreno et al. (2021) hizo un estudio en País Vasco, con el fin de conocer el impacto de los modos gerenciales en el clima laboral de los empleados de las empresas de dicho país. Fue un estudio de cuantificación de fenómenos observables, a fin de interpretar fenómenos latentes, aplicando modelos teóricos para conocer el comportamiento descriptivo y correlacional de las variables, sin manipulación de ninguna y una sola medición. Participaron 547 empleados de 16 empresas, evaluados con el Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-6 S y el cuestionario del Clima Organizacional CO. Los resultados mostraron que los estilos de liderazgo orientados

a transformar se asociaron más a la percepción de un mejor clima organizacional ($p < .05$), mientras el estilo transaccional, a un nivel bajo de clima organizacional.

Hernández et al. (2021) desarrollaron una investigación en México, con el fin de determinar la forma cómo se relaciona el clima organizacional y los estilos de liderazgo en una organización del estado destinada a brindar servicios de salud. Recurrieron a la cuantificación de datos valorizando numéricamente fenómenos observables para cuantificar las variables latentes, aplicando conocimientos básicos validados en un modelo teórico para describir y conocer la correlación entre los fenómenos estudiados, sin manipulación intencional midiendo una sola vez. Participaron en la investigación 260 unidades de análisis, evaluados con el “Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo (IMCOL)”. Los resultados mostraron que los niveles de clima organizacional se relacionaron de manera significativa con los estilos de liderazgo ($p < .05$), los indicadores residuales mostraron mayor asociación entre el nivel alto del clima organizacional con el estilo de liderazgo transformacional y, entre el nivel bajo del clima organizacional con el estilo transaccional y/o Laissez faire.

Chen et al. (2021) hizo un estudio multidimensional en China, en el que uno de sus objetivos fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional como producto de la interacción entre pares. Un estudio basado en la ruta cuantitativa asignando valores a fenómenos observables para entender los fenómenos latentes, Asimismo aplicaron dos modelos teóricos a fin de describir y conocer la interacción de datos; fue un estudio no experimental con una sola medición. Participaron 211 trabajadores de distintas empresas de Pekín, evaluados con Employee relations climate (ERC) para medir el clima organizacional y un cuestionario ad hoc para medir el liderazgo transformacional. Los resultados mostraron que ambas variables se correlacionaron de manera significativa describiendo una pendiente positiva ($p < .05$, $r = .644$), con un tamaño del efecto grande.

Ko y Kang (2019), desarrollaron un estudio en China, donde uno de sus objetivos principales estuvo orientado a determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en empleados de una organización destinada a brindar servicios educativos. Fue una investigación de asignación numérica los valores observables para comprender los latentes, aplicando modelos teóricos sin manipulación de variables y realizando una sola medición. Participaron 324 personas evaluados con un instrumento diseñado por los mismos autores para medir los estilos de liderazgo y una escala adaptada del clima organizacional de Lee et al. (2013; como se cita en Ko y Kang, 2019). Los resultados mostraron que el estilo transaccional y transformacional se correlacionó de manera directa y significativa con el clima organizacional, con $.587^{**}$ y $.696^{**}$ respectivamente, mostrando mayor fuerza de asociación con el último estilo mencionado (tamaño del efecto grande).

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C. en el distrito de Ate Vitarte, Lima 2022.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar los Estilos de Liderazgo, según sea Transformacional, Transaccional o Laissez Faire; que presentan los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C.
2. Describir los niveles del Clima Organizacional, en general y según: Relaciones interpersonales, Capacidad de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la dirección y, Valores colectivos; que perciben los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C.

3. Identificar los Estilos de Liderazgo que perciben los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., según: Edad, Sexo, Nivel académico, Tiempo en el puesto, Tiempo en la empresa
4. Describir el Clima Organizacional que perciben los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., según: Edad, Sexo, Nivel académico, Tiempo en el puesto, Tiempo en la empresa

1.4. Justificación

La presente investigación se basó en el estudio del Clima organizacional, el cual puede expresarse como la percepción de la evaluación del entorno laboral donde existen interacciones tanto personales como con el medio físico. En otras palabras se puede decir que el clima organizacional, tiene su origen en la subjetividad del colaborador que es explicada por la influencia de diversos factores; uno de esos factores considerados en el presente estudio es el estilo de liderazgo que asumen los directivos en un medio organizacional, por lo tanto, cabe la importancia de acercarnos a una evaluación de los estilos de liderazgo que tiendan a generar un clima organizacional positivo, de ese modo, implementar talleres o programas de entrenamiento para los directivos a fin de mejorar su modo de ejercer su liderazgo.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

Los colaboradores que tienden a percibir a un líder de tipo transformacional, por lo general valoran mejor el ambiente laboral en el cual desempeñan su trabajo; no así con los otros estilos de liderazgo.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Estilos de liderazgo

La palabra Estilo es definida por la Real academia española como: «el modo, manera, forma de comportamiento» y al “Liderazgo” como: «Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.(Real Academia Española, 2018). Por lo tanto, en términos generales, la expresión “Estilos de Liderazgo”, es la forma peculiar que tiene un guía respecto al conjunto de actividades para dirigir un equipo. A lo largo de la historia, diversos autores han estudiado al liderazgo, conceptualizándolo según su visión y enfoque.

Chiavenato (2009) lo define como «la influencia interpersonal que ejerce una persona dentro de la organización en ciertas situaciones con el fin de conseguir metas a corto o mediano plazo, estableciendo una comunicación fluida entre los colaboradores». Por otro lado, señala que el liderazgo tiene relación directa con la gestión administrativa, la definición de liderazgo expuesta está vinculada al valor de las habilidades comunicacionales del líder en las relaciones interpersonales, en pos de que la organización cumpla con sus metas.(Serrano & Portalanza, 2014).

Uribe et al. (2013) define al liderazgo como «Proceso gerencial que orienta, dinamiza y conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes». Además, señala la diferencia entre “mando” (autoridad, poder) y “líder” (capacidad de influencia). Blanchard (2007), define al liderazgo como «capacidad de influir en otros mediante el principio del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor».(Amílcar de León, 2016). Stodgill plantea una definición tridimensional:

- El liderazgo involucra a otras personas (los empleados o seguidores) quienes por convicción aceptan las órdenes del líder, ayudan a definir a posición de éste y permiten que trascienda en el contexto laboral; por lo tanto, esto hace ver que, si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes. (Campos, 2012)
- El liderazgo distribuye el poder de forma desigual entre el líder y los miembros del grupo; por lo tanto, si los miembros del grupo carecen del poder que tiene el líder, es el grupo el que le da forma a este poder del líder, a través de las diferentes actividades y de distintas maneras al interior de la organización, pero por regla general, el líder, tendrá más poder.
- El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas que tiene el poder para influir en el comportamiento de los seguidores, de diferentes maneras; por lo tanto, algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios en beneficio de la organización.

En base a esas definiciones teóricas, surgen estudios relacionados a los estilos de liderazgo, entre lo más representativos tenemos a Egoavil (2003; citado por Dominguez, 2016), señala que el estilo de liderazgo es el modo en que un líder utiliza el poder. Para él, el liderazgo se puede expresar en los siguientes tipos:

- Liderazgo generativo punitivo: El líder se preocupa por la producción, posesivo e inflexible, exigente y conservador, genera presión en el grupo y toma una decisión sin anunciarla.
- Liderazgo generativo nutritivo: El líder es quien nutre, da libertad y es generoso con el grupo. Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo.

- Liderazgo racional: El líder se caracteriza por hacer que el grupo marche en ausencia del líder, capta las necesidades del grupo. Recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo. Es considerado, servicial, competente y amistoso.
- Liderazgo emotivo libre: El líder hace lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito.
- Liderazgo emotivo dócil: El líder hace lo que lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene vergüenza y sentimientos de culpa.
- Liderazgo emotivo indócil: El líder hace lo contrario a lo que le dicen, presenta cargas de resentimiento, celos, rencor, y grados de rebeldía. El grupo funciona por su presión y sólo cuando él está presente.

2.1.1. Teorías de liderazgo

A. La teoría de los rasgos, de Allport. Es uno de los más antiguos constructos teóricos, que pone en manifiesto la existencia de rasgos directamente asociados y constantes en los líderes con éxito, como: impulso, deseo de dirigir, integridad, honradez. Los rasgos favorecen a un liderazgo efectivo, pero no garantizan la efectividad; ya que no considera los efectos que poseen en las diferentes situaciones y comportamientos del liderazgo. En esta teoría se creía que la personalidad era heredada, “Líder nace, no se hace”. En la actualidad ha sido comprobado que el liderazgo no es don innato de ciertas personas, sino que es susceptible de ser aprendido si el ambiente es favorable, sin descartar esas características personales que pueden aumentar la posibilidad de practicar el liderazgo.(Bermúdez et al., 2011).

B. Teoría del comportamiento. Lewin, Lippit, & White (1939; citado por (Gómez, 2004) donde se plantea que diferentes tipos de comportamientos (autoritario-explotador,

autoritario-benévolo, participativo y consultivo) podrían pronosticar el éxito o no del liderazgo y su correlación con los subordinados. Lo más resaltante de esta teoría fue demostrar que los tipos de comportamientos del líder influyen en el desempeño laboral de los colaboradores.

Estos autores estructuran la teoría en:

- Liderazgo democrático: Propicia un mejor comportamiento grupal.
- Liderazgo autocrático: Favorece los comportamientos desfavorables y agresivos.
- Liderazgo laissez-faire: Dejar hacer, dejar pasar

C. Teoría contingente o situacional. Esta teoría está basada en que no existe un estilo único de liderazgo, sino que este depende del contexto donde el líder se desenvuelve. El comportamiento del líder se ve afectado por el grado de madurez que presenten los colaboradores en el trabajo, y luego el líder debe incorporar el tipo de comportamiento necesario para realizar un buen estilo de liderazgo ante sus subordinados. Este estilo es cambiante a través del tiempo, a medida que la disposición del subordinado vaya aumentando durante el ciclo de relación con el líder (Torres, 2013).

D. Teoría de Liderazgo transformacional de Bass y Burns. El líder que tiene básicamente su característica transformacional posee resultados satisfactorios, esto se debe al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones (González et al., 2013).

Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

- **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; se ganan el respeto, confianza y seguridad; adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Presentan influencia idealizada, obtienen el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
- **Consideración Individualizada:** Se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican y atienden las necesidades de los seguidores, individualmente. Delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Los seguidores adquieren responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.
- **Estimulación Intelectual:** Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.
- **Liderazgo Inspiracional:** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

E. Teoría de la Rejilla del Liderazgo de Blake & Mouton. Desarrollada en 1964, la cual incluye las aportaciones de las investigaciones de las Universidades de Michigan y Ohio, ya que combina las dos dimensiones: preocupación por las personas y la preocupación por la producción en una tabla de doble entrada con una escala de medición del 1 al 9 con 81

posibilidades de combinación; sin embargo a rejilla del Liderazgo identifica cinco estilos de liderazgo (Anampa et al., 2016).

- Empobrecido (1,1): Tiene poco compromiso con la empresa, hace el mínimo esfuerzo para permanecer en el puesto y se preocupa poco por su entorno y la orientación a los logros.
- Autoridad y Obediencia (9,1): Su interés está centrado en la producción, pero deja de lado el factor humano, se concentra el logro de los objetivos y los empleados solo ejecutan órdenes.
- Tipo Club Campestre (1,9): Su interés está centrado en el factor humano y deja de lado la producción, se esfuerza por mantener un ambiente amigable sin considerar la producción.
- Medio Camino (5,5): Mantiene un interés equilibrado entre la producción y las personas, el líder se esfuerza por mantener un desempeño y una moral satisfactoria.

El modelo teórico en el cual se apoya el presente estudio, es de Hellriegel, Slocum y Woodman (1999; citado por (Rubiano, 2011)

- Estilo Visionario: Es aquel capaz de anticiparse a los hechos, cuenta con creatividad y puede dar lugar a una visión realista e interesante de una mejora futura para la empresa. Puede crear metas posibles e innovar para mejor.
- Estilo Carismático: Es quien enlaza de manera emotiva el trabajo de sus seguidores basándose en afecto y reconocimiento, pero cuando esto no ocurre, podría llegar a ser autoritario. No sólo encarna la visión del centro sino su transmisión con un estilo propio.
- Estilo Transaccional: Normalmente es aquel que da órdenes sin consultar a sus colaboradores, por ello también es quien asume total responsabilidad de las decisiones

tomadas en la organización. Usan el poder derivado de las recompensas y castigos para influir sobre sus seguidores, para ellos el poder es la norma, sus instrumentos son la suspensión de favores, el dar algo para recibir algo. Este liderazgo es ideal para establecer contactos, esta indefectiblemente al poder del cargo, su objetivo es cumplir con las metas de la organización y la interacción humana pasa a segundo plano.

- **Estilo Transformacional:** Suele ser un líder motivador, hace sentir mejor a sus colaboradores, ya que hace que sientan como suyo cada proyecto en el que participan, confía en la empresa y en quienes trabajan en ella y da el ejemplo profesional con un carisma particular. La influencia de los transformacionales se deriva de la aceptación personal de sus seguidores de ciertos valores.

2.2. Clima organizacional

El término “Clima”, es definida por la Real academia como: «ambiente (condiciones o circunstancias)» y la palabra “Organizacional”, como un adjetivo “Organizativo” que a su vez es definido como pertinente o relativo a la “organización”, que es definido como: «Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines» (Real Academia Española, 2018). Una definición por analogía lógica, el Clima organizacional, son las condiciones y circunstancias que caracteriza al ambiente en el cual se establece una Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

A lo largo de la historia, varios autores, han desarrollado una definición en función a su línea de estudio o investigación en las cuales se desarrollaron o desarrollaron, así: Gellerman (1960; citado por Castro, 2017), concluye que el “Clima” es el *carácter* de una organización. Este autor, realizó una lista de cinco pasos para analizarlo siendo necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes. Es indispensable

entregar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellos.

Chiavenato, lo define como «el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización». Asimismo, menciona que el concepto de clima laboral está íntimamente ligado con el nivel de motivación que tengan los colaboradores, si la motivación es alta, el ambiente será favorable, lo que proporciona satisfacción y existirá mayor colaboración entre los trabajadores de la organización (García y Ibarra, 2012).

Bertalanffy, ve a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente. En pocas palabras, el tema de clima organizacional surge cuando se siente dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones (Williams, 2013).

2.2.1. Teorías del clima organizacional

A. Teoría del clima organizacional de Likert. Desarrollada en 1965, afirma que los colaboradores actúan conforme al comportamiento administrativo y por la visión que tienen acerca de las condiciones del lugar donde laboran. Señala que hay tres tipos de variables (dimensiones) que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima (Ramos, 2012). Las variables causales o independientes son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables

independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. La combinación de dichas variables determina dos tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

- Clima de tipo autoritario. Sistema I – Autoritarismo explotador: Esta caracterizado por que la dirección de la organización no muestra confianza en sus colaboradores. Las decisiones dependen de la cabeza de la organización y estas son ejecutadas en un plano descendente según la estructura de la empresa. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de castigos, amenazas, miedo y pocas veces recompensas. Las relaciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con desconfianza y miedo. Aunque las normas estén centralizadas en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de una formal. Este tipo de clima suele ser estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma vertical y por medio de órdenes específicas.
- Sistema II – Autoritarismo paternalista: Es aquel en que la dirección de la organización es condescendiente entorno a la confianza con sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cabeza de la organización, pero algunas suelen tomarse en escalones inferiores. Las recompensas o castigos se utilizan para motivar a los

trabajadores. Las interacciones entre los superiores son condescendientes y por parte de los subordinados es con precaución. Puede desarrollarse en una organización informal, pero esta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. En este clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales del trabajador, pero da la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo. Sistema III - Consultivo: Esta dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima, pero se permite la participación de los subordinados dentro de sus escalones o áreas. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas o castigos se utilizan para motivar a los trabajadores, en un ámbito de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. Hay una comunicación moderada entre los superiores y subordinados y un alto grado de confianza. Los aspectos de control importantes se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en todos los niveles. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.
- Sistema IV – Participación en grupo: La dirección muestra plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y bien integrados en cada uno de los niveles. La comunicación es horizontal. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por los objetivos por rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función a los objetivos. Existe relación de amistad entre los superiores y subordinados. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar las metas y objetivos de la organización que se establecen bajo planificación estratégica. En conclusión, mientras el clima de la

organización está cerca del sistema IV, mejores serán las relaciones entre la dirección y el personal y cuanto más cerca este del sistema I estas no serán buenas.

En resumen, esta teoría de Likert se acerca a los calificativos abierto/cerrado, mencionado por otros investigadores, un clima abierto refiere a un clima dinámico, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando cierta satisfacción de las necesidades sociales del grupo y en donde estos últimos también son parte de la toma de decisiones; Por el contrario un clima cerrado se caracteriza por ser burocrático y rígido y los empleados experimentan una insatisfacción frente a su labor y frente a la misma empresa.

B. Teoría de dos Factores de Herzberg. Se desarrolla a partir del sistema de Maslow, clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores e inferiores (Muñoz, 2009).

- Los factores de higiene y los motivadores: Se espera que dentro de la organización se tenga un cuidado constante de los elementos ambientales para evitar la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.
- La motivación y las satisfacciones: sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por este motivo, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Según Rousseau (1988; citado por Vega, Rodrigo, y Partido, 2010) explican 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones:

- **Clima Psicológico:** Se trata de la percepción que cada uno de los trabajadores tiene; de qué manera los empleados organizan su experiencia en el ambiente laboral. Las diferencias que estos pueden tener, las cuales también generan percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Tanto las caracterizadas del ambiente próximo como las diferencias individuales del sujeto tienen influencia e importancia en las percepciones, y estas no necesitan coincidir con las personas que están en un mismo ambiente para ser significativas.
- **Clima Agregado:** Se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo dentro de la unidad respecto a las percepciones. Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.
- **Clima Colectivos:** toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

- **Clima Laboral:** es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización esta distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

Palma (1999) define el clima organizacional como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales (Casana, 2015). La autora toma en cuenta 5 dimensiones para Clima organizacional.

- **Autorrealización:** Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades del medio laboral a favorecer el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
- **Involucramiento laboral:** Identificación con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- **Supervisión:** Apreciaciones de funcionalidad y significación de 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.
- **Comunicación:** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de esta.
- **Condiciones laborales:** Reconocimiento de que la institución provee de los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

La teoría del clima organizacional desarrollada por Litwin y Stringer (1968) en la década de 1960 se basa en la idea de que el clima organizacional se refiere a las percepciones y actitudes compartidas por los miembros de una organización con respecto a su ambiente de trabajo. Esta teoría sugiere que el clima organizacional influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, así como en la productividad general de la organización.

- Litwin y Stringer identificaron ocho dimensiones del clima organizacional que son esenciales para comprender y mejorar el entorno laboral. Estas dimensiones son:
- Relaciones interpersonales: Esta dimensión se refiere a la calidad de las interacciones y relaciones entre los miembros de la organización. Un clima organizacional positivo se caracteriza por relaciones de apoyo, colaboración y respeto mutuo.
- Capacidad de dirección: La capacidad de dirección se refiere a la competencia y efectividad de los líderes y gerentes de la organización. Un buen clima organizacional se caracteriza por líderes que proporcionan dirección clara, toman decisiones informadas y se comunican de manera efectiva con los empleados.
- Sentido de pertenencia: El sentido de pertenencia es la medida en que los empleados se sienten parte de la organización y se identifican con sus objetivos y valores. Un clima organizacional saludable fomenta un fuerte sentido de pertenencia y lealtad entre los empleados.
- Retribución: La retribución se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad y la adecuación de las recompensas y el reconocimiento que reciben por su trabajo. Un clima organizacional positivo se caracteriza por recompensas justas y significativas que motivan a los empleados a desempeñarse bien.
- Disponibilidad de recursos: Esta dimensión se refiere a la percepción de los empleados sobre la disponibilidad y accesibilidad de los recursos necesarios para realizar su trabajo

de manera efectiva. Un clima organizacional saludable se caracteriza por la provisión adecuada de recursos y el apoyo necesario para que los empleados realicen sus tareas.

- Estabilidad: La estabilidad se refiere a la medida en que los empleados perciben la organización como un lugar seguro y estable para trabajar. Un clima organizacional positivo se caracteriza por la seguridad laboral, la estabilidad en las políticas y procedimientos y un ambiente de trabajo predecible.
- Claridad y coherencia en la dirección: Esta dimensión se refiere a la claridad y coherencia de las expectativas, metas y objetivos de la organización. Un clima organizacional saludable se caracteriza por objetivos claros y alineados, así como por una comunicación efectiva de las expectativas.
- Valores colectivos: Los valores colectivos se refieren a los valores, normas y creencias compartidas por los miembros de la organización. Un clima organizacional positivo se caracteriza por valores compartidos que guían el comportamiento y las decisiones de los empleados, fomentando la colaboración y el compromiso.

En la presente investigación, se ha decidido emplear el modelo teórico del clima organizacional desarrollado por Litwin y Stringer, debido a que este enfoque proporciona una comprensión integral y multidimensional del ambiente laboral y sus implicaciones en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Dado que este modelo aborda aspectos clave del entorno laboral, por lo que resulta adecuado para analizar y diagnosticar el clima organizacional en diversos contextos y tipos de organizaciones.

Además, al adoptar este enfoque, la investigación se alinea con estudios previos en el campo del clima organizacional que han utilizado el modelo de Litwin y Stringer para examinar la relación entre el clima organizacional y variables como la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados. Esto permite comparar y contrastar los resultados de la

presente investigación con hallazgos anteriores en la literatura, facilitando así el avance del conocimiento en el área del clima organizacional.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

El estudio se realizó bajo el enfoque cuantitativo dado que se empleó el conteo de datos y procesos matemático-estadísticos para el procesamiento e interpretación de los datos (Reyes et al., 2019); el estudio fue de alcance descriptivo – correlacional dado que, se describió el fenómeno que involucró las dos variables y su comportamiento individual tal cual aparecen en el contexto; a su vez se evaluó la dirección y nivel de asociación en la que las variables se correlacionaron (Montero y León, 2005; Tafur y Izaguirre, 2014); finalmente, el diseño del estudio fue no experimental de corte transversal, ya que no existió manipulación de variables para ver efectos en otras y, la información fue recopilada una sola vez en el tiempo (R. Hernández y Mendoza, 2018).

3.2. Ámbito temporal y espacial

Sobre el ámbito temporal, podemos decir que el estudio se desarrolló en la empresa “NOVA INDUSTRIAL TOOLS SAC”, durante el periodo de febrero a abril de 2022.

Sobre lo espacial, la información se recolectó en la empresa “NOVA INDUSTRIAL TOOLS SAC”, ubicada en la Avenida Las Torres 453, en el distrito de Ate Vitarte, departamento de Lima.

3.3. Variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Var.	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Categorización Medida Valores				
Clima organizacional	Propiedades o características presenten en el ambiente de trabajo desde la perspectiva de los colaboradores, la cual interactúa con el comportamiento individual de los mismos.	Es una escala conformada por 40 ítems que miden 8 dimensiones que a su vez se dividen en 5 subescalas. La puntuación de la escala se establece con la sumatoria de lo calificado en cada ítem siendo la puntuación mínima se encuentra entre los 40 hasta 93 puntos, la puntuación media entre los 94 y 107 y las de nivel alto entre 148 y 200.	Relaciones interpersonales	Los miembros de mi grupo tienen en cuenta mis opiniones Soy aceptado en mi grupo de trabajo Los miembros del grupo son distantes conmigo Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo El grupo de trabajo valora mis aportes Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo El jefe es mal educado	Ordinal Intervalo del 1 al 10 desde la conducta no reflejada hasta la más reflejada				
			Capacidad de dirección	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias El jefe desconfía del grupo de trabajo Realmente me interesan el futuro de la empresa Recomiendo a mis amigos a la empresa como un excelente sitio de trabajo					
			Sentido de pertenencia	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa Sin remuneración, no trabajaría horas extras Sería más feliz en otra empresa Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa Los beneficios de salud que recibo en la empresa, satisfacen mis necesidades					
			Retribución	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial Mis aspiraciones se ven frustradas por política de la empresa Los servicios de salud que recibo de la empresa son deficientes Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
			Disponibilidad de recursos	El ambiente físico de mi trabajo es adecuado El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo La iluminación del área de trabajo es deficiente La empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño La empresa brinda estabilidad laboral					
			Estabilidad	La empresa contrata personal temporal La permanencia en el cargo depende de preferencias personales De mi buen desempeño depende mi permanencia en el cargo Entiendo de manera clara las metas de la empresa Conozco bien la empresa está logrando sus metas					
			Claridad y coherencia en la dirección	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa Las metas de la empresa son poco entendibles Los trabajos en equipo con otras personas es bueno Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales					
			Valores colectivos	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente Cuando las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras dependencias Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras					
			Estilos de Liderazgo	"El liderazgo implica aprender a moldear el futuro; implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundicen su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial."		Consta de 34 ítems y dos formas. Permite obtener una valoración para cada uno de los estilos de liderazgo mediante la sumatoria del puntaje directo de las subescalas; siendo el percentil 25 un indicativo de pobres habilidades y un percentil 75 alto dominio de las habilidades para liderar en relación con la subdimensión o estilo evaluado	Liderazgo transformacional	Estimulación intelectual Carisma Inspiración Consideración individualizada	Ordinal
							Liderazgo transaccional	Recompensa contingente Dirección por excepción	
Laissez faire	Ausencia de liderazgo								

3.4. Población y muestra

La población estuvo compuesta por 177 trabajadores que desempeñan sus labores en la empresa “NOVA INDUSTRIAL TOOLS SAC” en el distrito de Ate Vitarte de la ciudad de Lima en el periodo de abril a junio de 2022.

En cuanto a la muestra podemos decir que fue posible acceder al total de la población, no se recurrió a un cálculo mínimo, sino a un muestreo por conveniencia donde se establecieron los siguientes criterios de selección:

- Para la inclusión se tuvo en cuenta a los colaboradores que lleven más de seis meses en la empresa.
- Para la exclusión se tuvo en cuenta a colaboradores que no culminen satisfactoriamente el llenado de las encuestas. Asimismo, colaboradores que no deseen participar de manera voluntaria del estudio.

3.5. Instrumentos

3.5.1. Escala de Clima Organizacional

Se empleó la Escala de Clima Organizacional (EDCO), cuya finalidad es medir la percepción del clima organizacional; el instrumento fue diseñado y validado en Santa Fe de Bogotá, Colombia por Yuset Acero, María Echeverri Lina, Sandra Lizarazu, Ana Judith Quevedo y Bibiana Sanabria, en la Fundación Universitaria Komrad Lorenz. Se trata de una escala de tipo Likert conformada con 40 ítems que estructuran ocho dimensiones explicadas por cinco indicadores cada dimensión. Los ítems están expresados a manera de afirmaciones vinculadas a un contexto organizacional, los anclajes de respuesta de tipo Likert cuentan con cinco. La calificación de la escala está en base a la sumatoria del puntaje asignado a cada respuesta, en general, la puntuación mínima va de 40 y la máxima 200.

En cuanto a la validez de contenido, podemos afirmar que Torres y Casillas, (2014) realizó estudios para determinar la validez de contenido, sometiendo el instrumento a un análisis de juicio de expertos, cuyas observaciones coinciden de manera significativa respecto a la valoración del instrumento las mismas que fueron evaluadas con la V de Aiken. El mismo autor desarrolló estudios con fines de determinar la validez de constructo a través del análisis factorial, cuyos resultados están basados en el 57% de la varianza explicada, cuyas cargas de las saturaciones señalan la reproducción del constructo teórico, por lo tanto, se demuestra la validez de constructo.

Sobre la confiabilidad, informamos que el instrumento fue sometido a diversos análisis de confiabilidad por Torres y Casillas, (2014) en Perú, entre los más representativos se tiene al análisis de consistencia interna, a través de un estudio piloto con la participación de 120 colaboradores de ambos sexos. El coeficiente general de la escala alcanzó un valor de 0.902 lo que indica una confiabilidad alta del instrumento. Por otro lado, el mismo autor realizó un análisis de pares y nones, donde obtuvo un coeficiente de correlación entre pares y nones de 0.835**, señalando una adecuada consistencia del instrumento.

Para propósito de la presente investigación, se realizó un estudio piloto en 35 personas con características similares a la muestra. Se recurrió al análisis de consistencia interna del alfa de Cronbach cuyo valor fue de 0.865, indicando una adecuada consistencia interna del instrumento, por lo tanto, confiable.

3.5.2. Escala de Estilos de Liderazgo

Se empleó el Cuestionario CELID, que deriva de la prueba del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass B. y Avolio B. El cuestionario CELID cuenta con

dos formas, la primera Forma A, se aplica a los mismos líderes dado que se evalúa su autopercepción como tal; la segunda Forma S, se administra a los subordinados en quienes se evaluará su percepción respecto al modo de liderazgo de su superior. Para los fines de la presente investigación se empleará la segunda forma descrita (Forma S). La finalidad general del Cuestionario CELID, se enfoca en evaluar los estilos de liderazgo predominantes y de las dimensiones que lo componen. Está estructurado en 34 ítems. El cuestionario evalúa tres resultantes que explica tres estilos de liderazgo propuesto por Bass en 1985, tales como: transformacional, transaccional y Laissez faire.

En cuanto a la validez Ruiz en el 2007 (citado por Rueda, 2014), indicaron por ejecutar un análisis factorial exploratorio con la versión original (70 ítems), evaluando la correlación de cada ítems con la escala que originalmente le corresponde, eliminando los ítems cuyo coeficiente de correlación estuvo por debajo de 0.30; al constructo final, se le realizó un análisis factorial confirmatorio, donde se concluyó con el establecimiento de las tres modalidades de liderazgo. Ambos análisis, exploratorio y confirmatorio, señalan la capacidad adecuada que tiene el instrumento para cuantificar significativamente lo que pretende medir.

Sobre la confiabilidad, informamos que Ruiz en el 2007 (citado por Rueda, 2014), realiza un estudio de la consistencia interna del instrumento, recurriendo a un estudio piloto donde obtuvo un coeficiente del alfa del Cronbach de 0.64 y 0.77 según sea la dimensión. Por lo tanto, el autor señala que el instrumento cuenta con adecuados niveles de confiabilidad.

3.6. Procedimiento

El procedimiento del presente estudio siguió los lineamientos del enfoque cuantitativo propuesto por Hernández et al., (2014), que hace referencia al cumplimiento riguroso de diez fases:

- Fase 1: Nació la idea de investigación, basada en una problemática específica que el investigador identificó.
- Fase 2: Planteamiento del problema: Se profundizó el comportamiento de la variable de investigación con el fin de conocer la problemática a nivel mundial, nacional y local.
- Fase 3: Se revisó la literatura existente sobre la variable, recopilando estudios previos y enmarcando la información teórica que sustenta las variables.
- Fase 4: Conociendo la literatura teórica y los estudios previos, se determinó el tipo de estudio que se realizará, siendo para este caso un estudio descriptivo correlacional.
- Fase 5: Una vez conocida la teoría y los estudios previos, se contó ya con la información como para dar una respuesta tentativa al problema planteado al inicio del estudio, planteando.
- Fase 6: Conociendo ya el tipo de estudio a desarrollarse y las hipótesis de investigación se pudo establecer el diseño de investigación que se va a seguir, en este caso será el diseño no experimental de corte transversal.
- Fase 7: Luego de conocer el diseño del estudio y, conociendo la población de estudio en el que se investigó, se desarrolló un procedimiento del diseño muestral.
- Fase 8: A partir de esta etapa, las actividades se realizaron luego de que el proyecto de investigación fuera aprobado. Se trató de la recolección de la información mediante los instrumentos de medición.

- Fase 9: Luego de recolectar la información necesaria, se pasó al procesamiento y análisis de los datos empleando procedimientos matemáticos estadísticos.
- Fase 10: El informe final de los resultados de investigación presentados en tablas académicas con sus respectivas interpretaciones.

3.7. Análisis de datos

Luego de recoger los datos mediante el formato estructurado, nos apoyamos con un paquete estadístico IBM SPSS para Windows con la finalidad de emplear los procedimientos de rigor científico necesarios para dar respuesta a los objetivos planteados en este estudio. Para dar respuesta a los objetivos de la investigación, se tuvo que evaluar la relación de dependencia entre las variables Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional para ello, los datos fueron sometidos a la prueba no paramétrica de Correlación de Spearman; de esta manera se determinó cuál de estos indicadores son de influencia significativa entre las variables estudiadas.

Entre los estadísticos que se utilizó tenemos a la estadística descriptiva, donde fundamentalmente se utilizó las medidas de tendencia central, dispersión, tablas y gráficos. Esto permitió conocer y entender la forma cómo se vienen comportando los datos en cada variable.

En cuanto la estadística inferencial se usó el Estadístico de Shapiro Wilk. Prueba que se utiliza para poder hacer inferencias más allá de la muestra y para testear la hipótesis planteada, se hizo uso de la estadística inferencial. Antes de proceder con los análisis inferenciales, se realizó la prueba de Shapiro-Wilk para examinar la normalidad de los datos. Los resultados indicaron que los datos no seguían una distribución normal, lo que nos llevó a optar por pruebas no paramétricas.

Con relación a la Prueba no Paramétrica de Correlación de Spearman, se recurrió a analizar la relación entre las variables continuas, por las que se utilizó la correlación de Spearman. Esta prueba no paramétrica evalúa la fuerza y la dirección de la asociación entre dos variables clasificadas. Los resultados se interpretaron considerando el valor de rho de Spearman y el valor de p. Un valor de p inferior a 0.05 indicaba una correlación significativa.

Se utilizó la prueba paramétrica: ANOVA de un factor, para comparar las medias de tres o más grupos independientes. En este caso, un valor de p inferior a 0.05 sugería que existían diferencias significativas entre al menos dos de los grupos estudiados.

Por otro lado, la prueba no paramétrica H de Kruskal Wallis, donde, no obstante, ante la falta de normalidad en los datos y la necesidad de comparar más de dos grupos, se recurrió a la prueba H de Kruskal-Wallis. Esta prueba no paramétrica proporciona un valor de Chi-cuadrado y un valor de p. Un valor de p inferior a 0.05 indicaba que al menos uno de los grupos era significativamente diferente de los demás.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

Tabla 2

Características de la muestra

Variable	Categoría	f	%
Edad	Hasta 28	51	28.8
	De 29 a 38	58	32.8
	De 39 a más	68	38.4
Estudios	Básico	33	18.6
	Técnico	93	52.5
	Superior	51	28.8
Tiempo en el puesto	Hasta 1	17	9.6
	2 a 3 años	64	36.2
	4 a 8 años	43	24.3
	Más de 8 años	53	29.9
Tiempo en la empresa	Hasta 1	35	19.8
	2 a 3 años	44	24.9
	4 a 9 años	49	27.7
	Más de 9 años	49	27.7

Nota.- f: frecuencia; %: porcentaje.

En la Tabla 2 se presentan los datos descriptivos sobre la muestra según las categorías que corresponden a cada una de las variables sociolaborales. Es importante señalar que las categorías de la variable edad es producto de los cortes correspondientes a los percentiles que cortan la distribución en tres grupos iguales ($P_{33.3}$ y $P_{66.7}$), mientras las categorías correspondientes al tiempo en el puesto y en la empresa, correspondientes a los percentiles que cortan la distribución en cuatro (P_{25} , P_{50} y P_{75}); de acá que las proporciones son similares. Con respecto a la variable *estudios*, la mitad de los evaluados son técnicos (52.5%) mientras tres de cada cinco lograron estudios superiores (28.8%) y la quinta parte de los evaluados (uno de cada cinco) sólo tiene estudios básicos (18.6%).

Tabla 3

Estilos de liderazgo que presentan los colaboradores de la empresa

Estilos de liderazgo	Bajo		Medio		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Transformacional	16	9.0	44	24.9	117	66.1
Transaccional	3	1.7	154	87.0	20	11.3
Laissez faire	10	5.6	104	58.8	63	35.6

Nota.- f: frecuencia; %: porcentaje.

En la Tabla 3 se presentan los reportes descriptivos sobre los niveles de cada estilo de liderazgo. Así, dos de cada tres evaluados tienden a percibir a un líder transformacional en nivel alto (66.1%: proporción predominante), mientras uno de cada diez, lo califica como altamente transaccional (11.3%, siendo el nivel medio el predominante con el 87.0%) y la tercera parte, uno de cada tres, percibe a un líder Laissez faire en nivel alto (35.6%; siendo el nivel medio el predominante con el 58.8%).

Tabla 4

Clima Organizacional que perciben colaboradores de la empresa

Variable / dimensiones	Bajo		Medio		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Clima organizacional	7	4.0	122	68.9	48	27.1
Relaciones interpersonales	3	1.7	33	18.6	141	79.7
Estilos de dirección	7	4.0	60	33.9	110	62.1
Retribución	9	5.1	141	79.7	27	15.3
Sentido de pertenencia	4	2.3	86	48.6	87	49.2
Disponibilidad de recursos	9	5.1	101	57.1	67	37.9
Estabilidad	12	6.8	131	74.0	34	19.2
Claridad y coherencia en la dirección	7	4.0	155	87.6	15	8.5
Valores colectivos	7	4.0	131	74.0	39	22.0

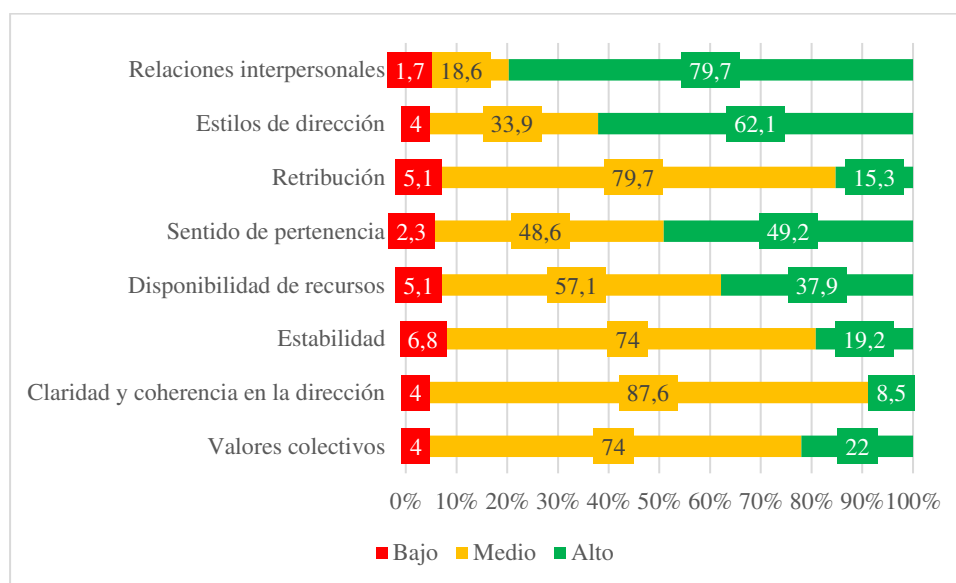
Nota.- f: frecuencia; %: porcentaje.

En la Tabla 4 se presentan los resultados descriptivos sobre los niveles del clima organizacional, los mismos que, en términos generales predomina el nivel medio con el 68.9%, con una tendencia hacia el nivel alto la misma que representa una proporción de tres de cada diez evaluados (27.1%). En función a las dimensiones, predomina notablemente el nivel alto en *relaciones interpersonales*, en cuatro de cada cinco evaluados (79.7%), seguido por las dimensiones *estilos de dirección* (62.1%) y *sentido de pertenencia* (49.2%). Se aprecia resultados que demuestran una percepción no favorable para la organización tales como se muestra en la dimensión *Claridad y coherencia en la dirección* donde se aprecia el predominio

del nivel medio en nueve de cada diez evaluados (87.6%), seguido por la dimensión *retribución* (79.7%), estabilidad (74%; que presenta la mayor proporción entre los niveles bajos: 6.8%), valores colectivos (74%) y por último la dimensión *disponibilidad de recursos* (57.1%) Ver Figura 1.

Figura 1

Representación gráfica de los niveles del clima organizacional según dimensiones



4.2. Resultados inferenciales

Tabla 5

Análisis de normalidad de las variables centrales

Variables		Prueba Shapiro Wilk		
		SW	g.l.	p
Estilos de liderazgo	<i>Transformacional</i>	.909	177	<.001
	<i>Transaccional</i>	.948	177	<.001
	<i>Laissez Faire</i>	.976	177	<.001
Clima organizacional		.949	177	<.000

Nota.- SW: valor de la prueba Shapiro Wilk; g.l.: grados de libertad; p: probabilidad

En la Tabla 5 se presentan los resultados propios del análisis de normalidad de los datos correspondientes a las puntuaciones de cada una de las variables centrales del estudio; así, según las valoraciones de probabilidad, ninguna de las variables evidencia datos que se ajustan

a la distribución normal ($p < .05$), lo que sugiere que, para atender al objetivo general se emplea la prueba de significancia basada en el coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 6

Relación entre los Estilos de liderazgo y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa

Estilos de liderazgo		Clima Organizacional
Transformacional	Coef. r_s	.739
	p	<.001
	r^2	.55
Transaccional	Coef. r_s	.437
	p	<.001
	r^2	.19
Laissez Faire	Coef. r_s	.235
	p	.002
	r^2	.06

Nota.- Coef. r_s : Coeficiente de correlación de Spearman, p: valor de probabilidad, r^2 : tamaño del efecto.

En la Tabla 6 se presentan los reportes del análisis de correlación entre las variables medulares de la investigación; así, considerando un valor de probabilidad menor a .05, se puede afirmar que todos los estilos de liderazgo se correlacionan de manera significativa con el Clima organizacional, evidenciándose más fuerza de asociación con el estilo transformacional (tamaño del efecto grande: $r^2 > .25$), mientras el estilo transaccional se asoció mostrando un tamaño del efecto mediano ($.10 < r^2 < .25$), es decir, con una menor fuerza de asociación; finalmente, con un tamaño del efecto pequeño, está el estilo Laissez Faire ($.01 < r^2 < .10$).

Tabla 7*Estilos de liderazgo que perciben los colaboradores de la empresa, según áreas*

Estilo de liderazgo	Variable comp.	Categoría	SW (p)	Rango promedio	Media	Prueba	ε^2
Transformacional	Edad	Hasta 28	.910 (<.001)	86.29		H=14.451; gl=2; p=.001	.0821
		De 29 a 38	.941 (.007)	71.45			
		De 39 a más	.853 (<.001)	106.00			
	Estudios	Básico	.886 (.002)	73.61		H=3.685; gl=2; p=.158	---
		Técnico	.902 (<.001)	92.97			
		Superior	.883 (<.001)	91.73			
	Tiempo en el puesto	Hasta 1	.829 (<.001)	97.51		H=33.238; gl=3; p<.001	.189
		2 a 3 años	.957 (.027)	61.05			
		4 a 8 años	.908 (.094)	94.18			
		Más de 8 años	.771 (<.001)	114.18			
	Tiempo en la empresa	Hasta 1	.851 (<.001)	105.07		H=12.000; gl=3; p=.007	.068
		2 a 3 años	.960 (.130)	70.40			
4 a 8 años		.923 (.004)	83.45				
Más de 8 años		.840 (<.001)	99.78				
Transaccional	Edad	Hasta 28	.893 (<.001)	86.59		H=5.149; gl=2; p=.076	---
		De 29 a 38	.949 (.016)	78.97			
		De 39 a más	.960 (.029)	99.36			
	Estudios	Básico	.963 (.317)	70.30		H=6.210; gl=2; p=.045	.035
		Técnico	.956 (.003)	90.52			
		Superior	.873 (<.001)	98.33			
	Tiempo en el puesto	Hasta 1	.923 (.165)	118.38		H=21.911; gl=3; p<.001	.124
		2 a 3 años	.967 (.083)	67.93			
		4 a 8 años	.973 (.408)	88.69			
		Más de 8 años	.937 (.008)	105.27			
	Tiempo en la empresa	Hasta 1	.898 (.003)	108.01		H=10.060; gl=3; p=.018	.057
		2 a 3 años	.979 (.603)	75.38			
4 a 8 años		.968 (.209)	80.93				
Más de 8 años		.952 (.043)	95.72				
Laissez Faire	Edad	Hasta 28	.959 (.078)	---	21.0	F=3.08; p=.050	---
		De 29 a 38	.971 (.173)	---	20.5		
		De 39 a más	.981 (.393)	---	22.1		
	Estudios	Básico	.978 (.728)	83.14		H=1.511; gl=2; p=.470	---
		Técnico	.968 (.021)	87.24			
		Superior	.959 (.077)	96.01			
	Tiempo en el puesto	Hasta 1	.958 (.596)	71.03		H=7.747; gl=3; p<.001	.044
		2 a 3 años	.958 (.027)	79.45			
		4 a 8 años	.957 (.106)	97.70			
		Más de 8 años	.977 (.404)	99.25			
	Tiempo en la empresa	Hasta 1	.964 (.309)	87.36		H=.169; gl=3; p=.982	---
		2 a 3 años	.920 (.005)	91.65			
4 a 9 años		.967 (.189)	88.37				
Más de 9 años		.979 (.527)	88.43				

Nota.- Variable comp.: variable de comparación; SW(p): Prueba de normalidad y valor de probabilidad; gl= grados de libertad; p= probabilidad; F: Prueba ANOVA de un factor; ε^2 : tamaño del efecto

En la Tabla 7 se presentan los resultados correspondientes al análisis comparativo de las puntuaciones de cada uno de los estilos de liderazgo, según la edad, estudios, tiempo en el puesto y tiempo en la empresa. Los valores de probabilidad muestran que las puntuaciones obtenidas para el estilo transformacional se diferencian de manera significativa según la edad, tiempo en el puesto y en la empresa ($p < .05$), de modo que, los trabajadores que tienen de 39 a más años, así como los que llevan hasta 1 año y más de 8 años en el puesto y en la empresa, tienden a percibir más a un líder transformacional. Las puntuaciones correspondientes al liderazgo transaccional se diferencian significativamente según los estudios y el tiempo que lleva en el puesto y en la empresa ($p < .05$), con mayores evidencias en los que tienen estudios superiores, así como los que llevan hasta un año en el puesto y en la empresa. Las puntuaciones del estilo de liderazgo Laissez Faire se diferencian de manera significativa según el tiempo que lleva el trabajador en el puesto ($p < .05$) con mayores evidencias en los que tienen de cuatro a más años.

Tabla 8

Clima Organizacional que perciben los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., según

Variable de comparación	Categoría	SW (p)	Rango promedio	Prueba H de Kruskal Wallis	Tamaño del efecto
Edad	Hasta 28	.956 (.055)	95,79	H=11.570; gl=2; p=.003	.0657
	De 29 a 38	.911 (<.001)	70,39		
	De 39 a más	.959 (.025)	99,78		
Estudios	Básico	.798 (<.001)	62,83	H=11.387; gl=2; p=.003	.06470
	Técnico	.973 (.049)	92,17		
	Superior	.940 (.012)	100,15		
Tiempo en el puesto	Hasta 1	.978 (.940)	113,38	H=33.400; gl=2; p<.001	.1898
	2 a 3 años	.872 (<.001)	61,25		
	4 a 8 años	.894 (<.001)	92,49		
	Más de 8 años	.959 (.068)	111,86		
Tiempo en la empresa	Hasta 1	.895 (.003)	117,06	H=15.242; gl=3; p=.002	.0866
	2 a 3 años	.936 (.017)	73,09		
	4 a 9 años	.881 (<.001)	83,91		
	Más de 9 años	.965 (.158)	88,34		

Nota.- Variable comp.: variable de comparación; SW(p): Prueba de normalidad y valor de probabilidad; gl= grados de libertad; p= probabilidad; ϵ^2 : tamaño del efecto

En la Tabla 8 se presentan los resultados correspondientes al análisis comparativo de las puntuaciones del clima organizacional, donde las valoraciones de probabilidad mostraron la existencia de diferencias significativas según todas las variables sociolaborales ($p < .05$). Así, se evidencia una mejor valoración del clima organizacional en aquellos que tienen hasta 28 años y en los que tienen de 39 años a más edad; asimismo, en los que alcanzaron estudios técnicos y superiores y, con respecto al tiempo en el puesto, son los que tienen hasta 1 año y más de 8 años quienes valoran mejor el clima organizacional. Por último, esto mismo sucede con los que tienen hasta un año en la empresa.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación se llevó a cabo siguiendo el objetivo central de determinar la relación entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en los colaboradores de la Empresa Nova Industrial Tools S.A.C. ubicada en el distrito de Ate Vitarte en la ciudad de Lima en el año 2022. Los resultados que atendieron a este cometido mostraron que todos los estilos de liderazgo se correlacionaron de manera significativa con el clima organizacional ($p < .05$), en todos los casos se aprecia una correlación positiva. La diferencia radicó en la fuerza de asociación según los tamaños del efecto.

El estilo de liderazgo transformacional muestra la correlación directa más fuerte con el clima organizacional, respecto de los otros estilos; la interpretación pertinente orienta que, que cuanto mayor es la percepción de un líder transformacional por parte de los trabajadores, mejor es el clima organizacional. Esta afirmación se sustenta en un tamaño del efecto grande que, dicho sea de paso, evidencia que los cambios observados en la percepción del clima organizacional son explicados por el 55% de los cambios ocurridos en la apreciación de un líder transformacional por parte de los colaboradores.

Con una fuerza de asociación moderada se muestra el estilo de liderazgo transaccional y su relación con el clima organizacional, mostrando una correlación directa lo que indica que cuanto mayor es la tendencia a percibir a un líder transaccional, mayores suelen ser las tendencias a percibir un clima organizacional bueno. Esta afirmación se basa en un tamaño del efecto mediano, donde las variaciones en la percepción del clima organizacional se deben en un 19% a la percepción de un líder transformacional. Por último, con una asociación débil, se muestra el estilo de liderazgo Laissez Faire y su relación con el clima organizacional, evidenciando una pendiente positiva (correlación directa), lo que indica que, la percepción de

un líder Laissez Faire tienden a asociarse con un clima organizacional relativamente bueno. Esta interpretación se sustenta en un tamaño del efecto pequeño, donde las variaciones observadas en clima organizacional son explicadas en un 6% por la percepción de un líder con este estilo.

Como se puede inferir la percepción de un mejor clima organizacional se asocia a la presencia de un líder transformacional, y esto es coherente con la teoría propuesta por Bass (1985), quien cataloga a esta forma de liderazgo como aquella que se muestra activa y en constante interacción con las personas a las que dirige (o lidera), fomentando comportamientos organizacionales positivos como la empatía (empezando por el mismo líder), asimismo, es quien se preocupa de forma permanente porque el entorno laboral sea apropiado para el desempeño de las funciones, priorizando e incentivando la cooperación, comunicación asertiva y el trabajo en equipo.

Como se puede apreciar, este líder se interesa porque el ambiente laboral se sostenga o se desarrolle con miras del bien común, lo que puede interpretarse como un aporte para el desarrollo de un buen clima organizacional; es así que, considerando el contraste de resultados, así como el soporte de la teoría debidamente expuestas hasta el momento, se puede afirmar que la presencia de un líder en el que predomine comportamientos de dirección *transformacional* en una organización es importante para el logro de objetivos institucionales.

Los hallazgos muestran también que aquellos trabajadores que perciben en su líder rasgos de un comportamiento organizacional *transaccional* tienden a percibir o valorar mejor el clima organizacional, pero con menos intensidad como sería con un líder transformacional. Según Bass (1985), esta tipología de liderazgo se caracteriza por la priorización y énfasis en

los procesos de control y supervisión, los cuales, para este líder, deben de marchar según su guía explícita, ya que es él o ella quien emite directamente las funciones a los trabajadores, dejando de lado la creatividad y el libre desempeño; la forma de motivar a los trabajadores es premiando ante el cumplimiento y siendo rígido aplicando una amonestación firme frente al incumplimiento. La razón por la cual los trabajadores tienden a percibir un buen clima organizacional puede deberse a que este tipo de líder tiende a conocer bien a las personas que trabajan con él, y por ende, tienen la capacidad para delegar de forma asertiva las actividades según las fortalezas y debilidades de los trabajadores, motivo por el cual, estos se sienten bien desempeñando tareas que están dentro de sus capacidades.

Finalmente, también se aprecia, aunque con una fuerza de asociación débil, una relación notable entre la percepción de un líder Laissez Faire y un mejor clima organizacional, y eso puede deberse a que los trabajadores están desempeñando funciones sin la presencia notable del líder, y es que se caracteriza por dejar evidente libertad para la toma de decisiones y operaciones; la intervención de este líder radica en brindar los recursos necesarios para el trabajo y deja por manifiesto que se hará presente sólo y tan solo existan dudas (Lewin et al., 1939). Este escenario invita al trabajador a sentirse libre, y puede ser que ahí radique su percepción de un relativo buen clima organizacional; no obstante, la poca fuerza de relación puede deberse a que este tipo de líder deja en evidencia su poco interés en el grupo o una inseguridad para dirigir, y esto es notado por los trabajadores.

Es así como, considerando los resultados encontrados y discutidos con los hallazgos de otros autores, así como el debido sustento de la teoría, se acepta la hipótesis general de la investigación, la misma que afirmó: los colaboradores que tienden a percibir a un líder de tipo

transformacional, por lo general valoran mejor el ambiente laboral en el cual desempeñan su trabajo, no así con los otros estilos de liderazgo.

Un estudio desarrollado en Tarapoto por Gonzales y Tuesta (2021) encontró resultados similares a los reportados en el presente estudio, ya que reportó una correlación significativa y directa con un tamaño del efecto grande entre la percepción de un líder transformacional y el clima organizacional ($\rho=.564$; $p<.001$), asimismo, con un tamaño del efecto mediano reportó una correlación entre la percepción de un estilo transaccional y el clima ($\rho=.334$, $p<.001$); las coincidencias entre los reportes del presente estudio y los hallazgos de estos autores son hasta este punto, ya que mostraron diferencias al relacionar la percepción de un líder Laissez Faire y el clima organizacional, siendo una correlación significativa e inversa para estos autores, mientras una correlación significativa y positiva (aunque con un tamaño del efecto pequeño) para esta investigación.

Otra investigación desarrollada por Padilla (2021) en el departamento de San Martín, mostró resultados similares con los reportes del presente estudio, ya que halló correlación significativa y directa entre la percepción de un líder transformacional y el clima organizacional ($r=.648$; $p<.05$), no obstante, se evidenció diferencias en cuanto a la relación entre el estilo transaccional y el clima organizacional, ya que, se muestra con una correlación de asociación aún más fuerte que con el estilo transformacional ($r=.664$, $p<.05$), y en el presente estudio, esta relación es la segunda más fuerte; aún más diferencias se da en cuanto a la relación entre el estilo Laissez Faire y el clima organizacional, ya que para este autor es la relación más fuerte ($r=.752$; $p<.05$) y en el presente estudio, esta relación evidencia un tamaño del efecto pequeño.

Otro estudio desarrollado en Trujillo por Chigne y Martínez (2021) mostró evidencias contradictorias respecto de lo reportado en la presente investigación, ya que para estos autores

no existió correlación significativa entre el estilo transformacional y el clima organizacional ($r=.081$, $p>.05$); no obstante, se aprecia cierta concordancia con los resultados mostrados sobre la relación entre el estilo transaccional y el clima ya que reportó la existencia de una correlación significativa y directa entre el estilo transaccional y el clima organizacional ($r=.691^*$, $p<.05$), con un tamaño del efecto mediano. Finalmente, se aprecia un resultado diferente de lo hallado en la presente investigación, ya que reporta la inexistencia de una relación significativa entre el estilo Laissez Faire y el clima organizacional ($r= .099$; $p>.05$).

En Cajamarca, el estudio desarrollado por Rubio (2021), a pesar de emplear otras técnicas estadísticas para asociación por dependencia de dos variables categóricas, encontró resultados similares a los del presente estudio, ya que, en principio, demostró la existencia de una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la percepción del clima organizacional ($p<.05$). Así, se demostró asociaciones entre el estilo transaccional y un clima no saludable, y entre un estilo transformacional y un clima saludable; cabe indicar que no se halló asociación entre el estilo Laissez faire y los niveles del clima.

La investigación desarrollada en Lima por Bahamonde (2021), reportó evidencia similar a los hallazgos del presente estudio, ya que por un lado, demostró que el estilo transformacional se correlaciona de manera significativa y directa con el clima organizacional ($\rho=.813$; $p>.05$) con un tamaño del efecto grande; asimismo, halló esta misma tendencia cuando correlacionó el estilo transaccional y el clima ($\rho=.621$, $p<.05$), aunque dentro del rango de un tamaño del efecto grande, se mostró con menos intensidad, lo cual es coherente con la presente investigación. Por último, reporta un hallazgo en el que también es coherente con los resultados mostrados en este trabajo, ya que este autor encontró una correlación

significativa entre el estilo Laissez Faire y el clima, lo que también se pudo demostrar en los resultados del presente estudio sí, aún que un tamaño del efecto pequeño.

Asimismo, tenemos investigaciones desarrolladas en otros países, como el estudio de He et al. (2021) ($r=.667$; $p<.05$) y Ko y Kang (2019) ($\rho=.696$; $p<.001$) en China, el de Moreno et al. (2021) en País Vasco ($\rho=.564$; $p<.05$) y el de Hernández et al. (2021) en México ($\rho=.317$; $p<.05$), que reportaron la existencia de una correlación significativa y directa entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional), resultado similar a mostrado en esta investigación.

El primer objetivo específico de investigación estuvo enfocado en identificar los estilos de liderazgo, según sea transformacional, transaccional o Laissez Faire; que presentan los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C.

El análisis descriptivo sobre la percepción que tienen los colaboradores sobre el estilo de liderazgo mostró que dos de cada tres perciben a un líder transformacional en nivel alto (66.1%) mientras uno de cada tres tiende a percibirlo como Laissez Faire en el mismo nivel (35.6%), asimismo, en la misma categoría se aprecia una proporción pequeña, representada por uno de cada diez trabajadores que perciben a un líder transaccional. Es preciso indicar que nueve de cada diez (87%) percibe a este tipo de líder, pero en nivel medio, mientras, en la misma categoría, lo hace la cuarta parte (24.9%) que ve a un líder transformacional, por último, tres de cada cinco consideraron a un líder Laissez faire en el mismo nivel (58.8%).

La investigación de Gonzales y Tuesta (2021) en Tarapoto mostró un nivel bajo en el 17.7% de evaluados respecto al estilo transformacional, asimismo uno de cada 10 percibió a un líder transaccional (10.3%), y 3 de cada 5 percibe a un líder con características de laissez

faire; mostrando evidencia distante a lo reportado en este estudio. Mientras en Cajamarca, el estudio de Rubio (2021) mostró que el 56.25% identificó un estilo Laissez Faire, seguido de un 31.25% de estilo transaccional; 12.5%, de estilo transformacional; evidencia también diferente a lo encontrado en este estudio. La investigación de Bahamonde (2021) en Lima mostró que el estilo de liderazgo dominante fue el transformacional obteniéndose un 76.8% (semejante al presente estudio), seguido del liderazgo transaccional en un 51.2% y un liderazgo Laissez faire en 2.4%, siendo resultados diferentes a los mostrados en esta investigación.

El segundo objetivo específico de investigación estuvo centrado en describir los niveles del Clima Organizacional, en general y según: Relaciones interpersonales, Capacidad de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección y, Valores colectivos; que perciben colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C.

En términos generales, más de la cuarta parte de los evaluados perciben un nivel alto de clima organizacional (27.1%) mientras siete de cada diez, lo hace en nivel medio (68.9%) y representados por una proporción pequeña, están los trabajadores que percibieron un clima organizacional bajo.

Con respecto a la dimensión *Relaciones interpersonales*, entendida como la valoración que realiza el trabajador en base a qué tan buenas o valiosas son las interacciones con otras personas de la organización, se encontró que cuatro de cada cinco consideraron que las relaciones con otras personas, pudiendo ser sus pares, subordinados o superiores (79.7%), el resto, es decir, la quinta parte del total de evaluados presentó niveles entre bajo (1.7%) y medio (18.6%).

En relación a la dimensión *estilos de dirección*, entendida como la percepción que tienen los trabajadores sobre la capacidad que tiene la persona que los guía para liderar adecuadamente según los objetivos de la investigación, se encontró que tres de cada cinco trabajadores perciben a un líder con estas características (62.1%), mientras la tercera parte evidenció un nivel medio (33.9%) y con una proporción pequeña, representada por el 4%, consideran que su líder no tiene la capacidad para ejercer dicho rol.

Con respecto a la dimensión *retribución*, entendida como la percepción valorativa que hace el trabajador sobre cuán justa es la recompensa que la organización le da por el trabajo que desempeña, se encontró que sólo el 15.3% considera la retribución en un nivel alto, la mayoría, es decir, cuatro de cada cinco evaluados valoró esta dimensión en nivel medio (79.7%), lo que puede interpretarse como una relativa insatisfacción con lo que reciben como recompensa; asimismo, una pequeña proporción refirió un descontento con este componente (5.1%).

En relación con la dimensión *sentido de pertenencia*, entendida como el vínculo psicológico (con carga afectiva) entre el trabajador y la organización, lo que se puede interpretar como qué tan orgullosa y contenta se siente la persona de ser parte de la organización; se encontró que poco menos de la mitad de los evaluados sí se siente parte de la organización y además, están orgullosos de serlo (49.2%) mientras una proporción similar aún tiene posturas que las limita a experimentar completamente un sentido de pertenencia (Nivel medio: 48.6%), y una proporción pequeña, representada por el 2.3% no se siente parte de la organización (2.3%).

Con respecto a la dimensión *disponibilidad de recursos*, entendida como la facilidad que percibe el trabajador para acceder a los materiales y medios necesarios para efectuar bien su trabajo, se encontró que dos de cada cinco trabajadores consideran que tiene las facilidades de acceso a estos elementos (37.9%), no obstante, tres de cada cinco considera que tiene ciertas limitaciones (57.1%: nivel medio); una proporción mínima representada por el 5.1% manifestó tener dificultades notables (5.1%).

La percepción de *estabilidad* es otra de las dimensiones de la variable Clima Organizacional, y es entendida como la interpretación que hacen los trabajadores respecto a qué tanta estabilidad percibe (generalmente de índole económico) por parte de la empresa en la cual desempeñan sus funciones laborales. Los resultados mostraron que sólo la quinta parte del total de evaluados perciben esta estabilidad (19.2%), no obstante, siete de cada diez aún perciben algo de incertidumbre (74%: nivel medio) y, con una proporción pequeña representada por el 6.8% no se sienten seguros trabajando en la empresa.

La dimensión *Claridad y coherencia en la dirección*, entendida como la calidad de comunicación e información entre los superiores y los trabajadores, lo cual permite la fluidez de procesos para el logro de los objetivos organizacionales. Los resultados que se encontraron mostraron que menos del 10% consideró una buena claridad y coherencia, mientras nueve de cada diez consideran que hay aspectos que se pueden mejorar (87.6%: nivel medio) y una proporción pequeña representada por el 4% considera que los líderes dirigen con poca claridad y coherencia (4%).

Por último, la dimensión *Valores corporativos*, entendida como la percepción de la sostenibilidad de un comportamiento sustentado en la moral y las buenas costumbres

promovidos por los pilares organizacionales de la institución. Los resultados encontrados mostraron que poco más de la quinta parte de los evaluados mostraron una percepción en nivel alto de esta promoción de valores (22%), mientras siete de cada diez considera que hay ciertas limitaciones en la materialización de estos valores (74%: nivel medio), mientras una pequeña proporción tiene una postura negativa sobre este componente (4%).

Entre todas las dimensiones, la que es mejor valorada es *relaciones interpersonales*, seguido por la *capacidad de liderazgo*, y por último el *sentido de pertenencia*, asimismo, las dimensiones que evidencian niveles no favorables para el clima organizacional son, en principio la *claridad y coherencia en la dirección*, seguida por la *retribución*, la *estabilidad* y los *valores corporativos*.

Estos hallazgos, en líneas generales son relativamente semejantes a lo reportado por Gonzales y Tuesta (2021) en Tarapoto, quien afirma que el nivel más predominante es el nivel medio (29.1%), mientras en el presente estudio, también predominó el nivel medio pero con el 68.9%; proporción cercana a lo encontrado por Chigne y Martínez (2021) en Trujillo, quien muestra el predominio de este nivel pero en el 90.9% y una proporción similar, encontrada por Rubio (2021) en Cajamarca (81.25%: nivel regular).

También hay estudios cuyos resultados distan de los mostrados en la presente investigación, y es el de Bahamonde (2021) en Lima quien señala el predominio del nivel alto, con un 65.9%, mientras en este estudio este nivel fue representado por el 27.1%.

El tercer objetivo específico de investigación estuvo centrado en identificar los estilos de liderazgo que perciben los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., según: Edad, Sexo, Nivel académico, Tiempo en el puesto, Tiempo en la empresa.

Con respecto a la percepción de un líder transformacional, los análisis comparativos muestran la existencia de diferencias significativas según la edad, el tiempo en el puesto y el tiempo en la institución ($p < .05$).

Los resultados mostraron que los trabajadores con edades desde los 39 años a más tienden a percibir más a un líder con estas características comparados con los de menos edad. La explicación puede radicar en la madurez natural, tanto física como psicológica de las personas, ya que al tener más edad suelen tomar con más empeño y seriedad las funciones laborales, y es con quienes un líder puede ejercer una dirección más transformacional, ya que son empleados en quien se puede confiar, en principio porque es un grupo que desea mantener la sostenibilidad laboral y pueden ser considerados para ejecutar proyectos de largo plazo.

Los resultados también mostraron que los trabajadores que perciben más este tipo de liderazgo son, por un lado, los que tienen hasta un año tanto en el puesto como en la organización y por otro lado, los que llevan más de 8 años. Como se aprecia, hay dos grupos; uno que lleva poco tiempo desempeñando funciones dentro de modelo de gestión de la empresa, mientras el otro grupo, quienes tienen ya un tiempo considerable haciéndolo. La percepción del primer grupo puede ser un falso positivo, ya que al tener poco tiempo en contacto con la organización muestran una postura de ganar méritos para demostrar su buen desempeño, al mismo tiempo que el líder se muestra más predispuesto en su guía por el mismo hecho de ser nuevos integrantes. Por otro lado, los que tienen más tiempo en la empresa ya son personas que tienen la experiencia necesaria con quienes se puede contar para generar cambios de mejora para el bien de la organización contando con la creatividad de este grupo.

Los resultados mostraron también que la percepción de un líder transaccional se diferenció notablemente según los estudios y del tiempo que lleva tanto en la empresa como en el puesto ($p < .05$).

Se puede apreciar que son los trabajadores que lograron estudios superiores quienes perciben más a un líder transaccional; comparados con los que alcanzaron estudios básicos o técnicos. Estos hallazgos pueden deberse a que las personas con estudios superiores pueden o tiene una postura más autónoma dados los conocimientos que posee y por lo cual lo contrataron. Asimismo, con respecto al tiempo, los que ven a un líder transaccional fueron los que tienen hasta un año, tanto en el puesto como en la organización, comparados con los que tienen más tiempo.

La percepción de un líder Laissez Faire se diferenció de forma significativa según el tiempo que lleva en el puesto ($p < .05$), evidenciándose más en los que tienen de 4 a más años desempeñándose en el puesto. Pudiéndose explicar en trabajadores cuya función cumple estrictamente un rol sostenible y digo donde no requiere una presencia notable del líder.

El último objetivo específico de investigación estuvo orientado a describir el Clima Organizacional que perciben los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., según: Edad, Sexo, Nivel académico, Tiempo en el puesto, Tiempo en la empresa. Los hallazgos muestran que la edad fue una variable diferenciadora, evidenciando una mejor percepción del clima organizacional en aquellos que, por un lado, tienen hasta 28 años de edad y por otro lado, los que tienen de 29 a más años de edad. La explicación mantiene la misma tendencia de la que se dio para la percepción del estilo transformacional.

Los resultados también mostraron que los trabajadores con estudios técnicos o superiores perciben mejor el clima organizacional comparados con los que alcanzaron estudios básicos. Esto puede deberse a variables extrañas que no se manejan ni se controlan en el presente estudio, lo cual, de manera presuntiva se puede indicar que los mejores tratos los reciben las personas que tienen estudios ya que son quienes ocupan cargos más administrativos, a comparación de quienes tienen estudios básicos quienes ocupan cargos más operativos y por lo general sujetos a una postura más autoritaria por parte de sus líderes.

Finalmente se evidenció mejor percepción del clima organizacional en los que tienen hasta 1 año en el puesto y en los que tienen más de 8 años laborando en dicho puesto; la explicación puede deberse, en el primer grupo, dada su condición de estar recién en contacto con la empresa y su modelo de gestión, notándose un descenso conforme pasa el tiempo, situación asignada a personas que llevan laborando de dos a ocho años; y evidenciándose un ascenso en la valoración del clima en aquellos que tienen más de 8 años. En relación con el tiempo en la empresa, se notó mayor valoración del clima en los que llevan hasta 1 año trabajando.

VI. CONCLUSIONES

- Los que perciben a un líder que los alienta y motiva para desempeñar bien su labor, confiando en las capacidades de estos, tienden a percibir mejor el clima organizacional; una tendencia similar se da con aquellos que ven a un líder estricto y crítico con la ineficiencia y solvente con los premios a la eficacia.
- Tres de cada cinco trabajadores perciben a un líder que ofrece una orientación personalizada y que demuestra empatía, mientras uno de cada diez considera a un líder con rasgos autoritarios y poco más de la tercera parte percibe a un líder ausente.
- En líneas generales, tres de cada diez consideran a la empresa un buen lugar para trabajar, sobre todo gracias a las buenas relaciones interpersonales, valorando notablemente la capacidad de liderazgo; del mismo modo, la mitad ha desarrollado un vínculo afectivo con la organización, aunque no está tan contenta con la retribución que reciben a cambio de su trabajo.
- Lo que tienen de 39 a más años, así como los que tienen hasta 1 año y más de 8 años (en la organización y/o en el puesto), tienden a percibir a un líder transformacional. Mientras los que lograron estudios superiores y un grupo de los que tienen hasta un año (en el puesto y/o en la empresa), tienden a percibir a un líder transaccional. Finalmente, los que llevan más de 4 años en el puesto perciben más a un líder ausente.
- Los que tienen hasta 28 años, así como los que tienen de 39 a más años, tienden a valorar mejor el clima organizacional, lo mismo sucede con los que alcanzaron estudios técnicos o superiores, así como en los que tienen, por un lado, hasta un año (en el puesto y/o en la empresa), por otro, los que tienen más de 8 años (en la organización.).

VII. RECOMENDACIONES

- Implementar talleres de formación para las buenas prácticas de liderazgo, específicamente orientado al desarrollo de un liderazgo transformacional, ya que es el que más resultados positivos se ha tenido.
- Fomentar actividades que permitan desarrollar y/o fortalecer el buen ambiente laboral, pudiendo empezar por la promoción de las buenas prácticas de ciudadanía organizacional.
- Desarrollar investigaciones en otros contextos organizacionales similares al de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., para sumar más evidencia científica y reafirmar los hallazgos.

VIII. REFERENCIAS

- Amílcar de León, C. (2016). *Tipos de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del casco urbano del municipio de Retalhuleu* [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/De%20Leon-Cesar.pdf>
- Anampa, C., Balbin, A., y Egúsqiza, E. (2016). *Estudio de las diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo y su efecto en el acceso a puestos de dirección en la empresa Nexsys del Perú S.A.C.* [Tesis de Licenciatura, Universidad peruana de ciencias aplicadas].
http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/622227/5/AnampaP_C_Tesis.pdf
- Bahamonde, S. (2021). *Influencia de los estilos de liderazgo de las enfermeras en el clima organizacional de un Hospital en Lima Norte, año 2021* [Tesis de, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/76223>
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bermúdez, J., Pérez, A., Ruiz, J., Sanjuan, P., y Rueda, B. (2011). *Psicología de la personalidad*. UNED.
http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23377993&_dad=portal&_schema=PORTAL&_piref93_23376063_93_23377993_23377993.next_page=/htdocs/ficha.jsp?IdArticulo=6201308GR01A01
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educariva del distrito de Ventanilla-Región Callao* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola].
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20d

e%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf

- Casana, M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquito*. [Tesis de Licenciatura]. http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1809/1/RE_PSICOLOGIA_CLIMA_ORGANIZACIONAL.SATISFACCI%C3%93N.LABORAL.TRABAJADORES.EMP.AZUCARERA_TESIS.pdf
- Castro, C. (2017). *Factores internos que influyen en el clima organizacional como potencializador de desempeño laboral* [Tesis de Especialidad, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16665/3/castropi%C3%B1amariacarolina2017.pdf>
- Chen, C., Ding, X., y Li, J. (2021). Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Relations Climate and the Moderating Role of Subordinate Gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Chigne, J., y Martinez, E. (2021). *Estilo del liderazgo y su relación con el clima organizacional en el personal de Librerías Crisol sede Trujillo año 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/63345>
- Dominguez, I. (2016). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de un hospital en el distrito de Nuevo Chimbote* [Tesis de Licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/223/dominguez_gi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- García, M., y Ibarra, A. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato* [Tesis monográfica, Universidad de Guanajuato]. http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- Gómez, C. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM*. 1(11), 97-113.
- Gonzales, R., y Tuesta, Z. (2021). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en restaurantes, en tiempos de pandemia* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4601>
- González, O., González, O., Ríos, G., y León, J. (2013). *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*. 15(3), 355-371.
- He, B., He, Q., y Sarfraz, M. (2021). Inclusive Leadership and Subordinates' Pro-Social Rule Breaking in the Workplace: Mediating Role of Self-Efficacy and Moderating Role of Employee Relations Climate. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1691-1706. <https://doi.org/10.2147/prbm.s333593>
- Hernández, Fernandez, y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed). McGrawHill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGrawHill. <https://1drv.ms/b/s!AniSVQO4m2dOgqREjLRXkUC64qjGyA?e=cMKYMJ>
- Hernández, T., Duana, D., y Polo, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Rev. cuba. salud pública*, 47(2), e2252-e2252. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662021000200010

- Ko, W.-H., y Kang, H. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science & Nutrition*, 7(6), 2131-2143. <https://doi.org/10.1002/fsn3.1056>
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. <https://www.worldcat.org/es/title/motivation-and-organizational-climate-by-george-h-litwin-and-robert-a-stringer-jr/oclc/635794888>
- Montero, I., y León, O. (2005). Sistema de clasificación del método en los informes de investigación en Psicología. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5(1), 115-127. <https://www.redalyc.org/pdf/337/33701007.pdf>
- Moreno, A., Díez, F., y Ferreira, L. (2021). Business Leadership from a Gender Perspective and Its Impact on the Work Environment and Employee's Well-Being in Companies in the Basque Country. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph19010030>
- Muñoz, A. (2009). *Identificación de los factores de motivación—Higiene asociados a la satisfacción laboral en la fundación Instituto Tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena-Colombia. Una aplicación a la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg* [Tesis de Maestría, Universidad del Norte]. <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/157/73155959.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Padilla, J. (2021). *Estilos de liderazgo y clima laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de San Martín, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/72086>
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9 (1), 27-34
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* [Tesis monográfica, Universidad Nacional abierta y a distancia - UNAD]. <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española*. <http://www.rae.es/>
- Reyes, F., Reyes, A., y Diaz, V. (2019). Acerca de los sistemas de clasificación de diseños de investigación en psicología: Importancia y alcance. *Interciencia*, 44(5), 303-309. <https://doi.org/0378-1844/14/07/495-07>
- Rubiano, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. 9(16), 41-54.
- Rubio, Y. (2021). *Estilo gerencial y nivel del clima organizacional en personal de la red de salud San Pablo Cajamarca 2020* [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/8536>
- Rueda, L. (2014). *Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la fundación hospital San Pedro* [Tesis de Licenciatura]. Universidad de Nariño.
- Serrano, B., y Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. 5(11), 117-125.

- Tafur, R., y Izaguirre, M. (2014). *Cómo hacer un proyecto de investigación* (1ra ed.). Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Torres, C. (2013). *Liderazgo situacional en enfermeras de una institución de salud de Bucaramanga*. 23(4), 140-147.
- Torres, C., y Casillas, E. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala del Clima Organizacional (E.C.O.). *IV CONACIN*.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., y Espinosa, J. (2013). *Liderar Equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales*. 25(1), 53-71.
- Vega, M., Rodrigo, M. y Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Pontificia Comillas.
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nueva León]. <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

IX. ANEXOS

Anexo A: Matriz de consistencia

Título	Problema	Objetivo	Variables	Material y métodos	Instrumento
Estilos de liderazgo y Clima organizacional en los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C. en el distrito de Ate Vitarte, Lima 2022.	General	General	Clima Organizacional	Tipo	Variable 1
	¿Cuál es la relación entre los Estilos de liderazgo y el Clima organizacional en los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C. en el distrito de Ate Vitarte, Lima 2022?	Determinar la relación entre los Estilos de liderazgo y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C. en el distrito de Ate Vitarte, Lima 2022	DIMENSIONES <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Capacidad de dirección • Sentido de pertenencia • Retribución • Disponibilidad de recursos • Estabilidad • Claridad y coherencia en la dirección • Valores colectivos 	Enfoque cuantitativo. tipo descriptivo – correlacional	Escala de Clima Organizacional (EDCO),
	Específicos	Específicos		DISEÑO	
	1) ¿Cuál es la percepción sobre los estilos de liderazgo que tienen los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C.?	Identificar los estilos de liderazgo, según sea transformacional, transaccional o Laissez Faire; que perciben los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C.		Diseño no experimental de corte transversal	Población y Muestra
2) ¿Cuáles son los niveles del Clima Organizacional, que perciben los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C.?	Describir los niveles del Clima Organizacional, en general y según: Relaciones interpersonales, Capacidad de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección y, Valores colectivos; que perciben colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C.			Población: La población está compuesta por 177 trabajadores que desempeñan sus labores en la empresa “NOVA INDUSTRIAL TOOLS SAC”	Variable 2 Cuestionario CELID
3) ¿Cuál es la percepción sobre los estilos de liderazgo que tienen los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., según: Edad, Sexo, Nivel académico, Tiempo en el puesto, Tiempo en la empresa?	Identificar los estilos de liderazgo que perciben los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., según: Edad, Sexo, Nivel académico, Tiempo en el puesto, Tiempo en la empresa?		Estilos de Liderazgo		
4) ¿Cuál es la percepción sobre los niveles de Clima Organizacional que tienen los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., según: Edad, Sexo, Nivel académico, Tiempo en el puesto, Tiempo en la empresa?	Describir los niveles del Clima Organizacional que perciben los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C., según: Edad, Sexo, Nivel académico, Tiempo en el puesto, Tiempo en la empresa		DIMENSIONES	Muestra: Dado que fue posible acceder al total de la población, no se recurre a un cálculo mínimo, recurriéndose a un muestreo por conveniencia	
			<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo transformacional • Liderazgo transaccional • Laissez faire 		

Anexo B: Consentimiento informado

ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA NOVA INDUSTRIAL TOOLS S.A.C. EN EL DISTRITO DE ATE VITARTE, LIMA 2022

INVESTIGADOR PRINCIPAL

MACHADO LABAN, Henry Josafat
Facultad de Psicología
Universidad Nacional Federico Villarreal
Av. Colonial #450 - 2do. Piso
Lima Perú
henry.machado2020@gmail.com

IMPORTANTE

Si este consentimiento tiene palabras que no comprende, por favor pídale al psicólogo o al personal del estudio que le explique cualquier palabra o información que no comprenda claramente. Si usted no puede leer este documento el personal del estudio lo leerá para usted. Si usted lo desea puede llevar una copia de este documento a su casa, sin firmar, para pensar y discutirlo con su familia antes de decidir participar en el estudio.

INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO

Objetivos de la investigación

La investigación tiene por finalidad investigar la relación entre dos variables organizacionales, tales como Estilos de liderazgo y el Clima organizacional en los colaboradores de la empresa Nova Industrial Tools S.A.C. ubicada en el distrito de Ate Vitarte en Lima en el 2022. Con ello, se pretende conocer cómo se comportan las variables antes mencionadas por separado, y según algunas variables socias laborales tales como Edad, Sexo, Nivel académico, Tiempo en el puesto, Tiempo en la empresa.

Procedimientos

De cumplir con los criterios de selección para que forme parte del estudio, usted procederá con lo siguiente:

- 1) Se coordinará con las autoridades de la organización para la recolección de datos en un horario que no perjudique sus funciones laborales.
- 2) Se le entregará un conjunto de documentos, los cuales deberá cumplimentar.
- 3) Para cuidar su anonimato, en dicho documento, no pondrá su nombre, ni su DNI, ni alguna marca que lo identifique, por ello, deberá usar un lapicero negro o un lápiz 2b, con el cual tendrá que sombrear el círculo que corresponde a su respuesta.
- 4) Después de que revise cada una de las encuestas, y de percatarse que esté completa en su totalidad, deberá doblarlo e introducirlo en un blanco, el cual depositará en un ánfora.

Duración del estudio

Usted formará parte de este estudio solo durante los días que el investigador acuda a su centro de labores para que recopile datos.

Confidencialidad del evaluado

Se mantendrán en absoluta reserva y anonimato de los participantes del estudio y la información que brinde cada uno de ellos. Para que no se pueda establecer relación con la identidad de los participantes, se le asignará un código que será conocido solo por usted y el personal del estudio. De esta manera, será el código y no su nombre el que aparecerá en toda la información relacionada al estudio sobre usted. Su nombre nunca será utilizado en ninguna publicación o para identificarlo en esta investigación. Nadie fuera del equipo de estudio tendrá acceso a la información sin la presentación de su autorización escrita.

Pago por participar en este estudio

Usted no recibirá, ni otorgará ninguna compensación monetaria como incentivo para participar en el estudio.

Sobre sus derechos de no participar de este estudio

Es su decisión participar o no en este estudio. Sin importar la decisión que tome, no existirá penalidad, ni dejará de gozar de la su estancia laboral en la entidad. Retirarse del estudio no afectará su actual rango ni puesto. No firme este documento de consentimiento a menos que usted haya tenido la oportunidad de hacer preguntas y haber recibido respuestas satisfactorias a todas sus preguntas. Si usted está de acuerdo en participar en este estudio, usted recibirá una copia firmada y fechada de este documento de consentimiento para sus archivos.

PARTICIPANTE A SER EVALUADO

He leído «o este documento ha sido leído para mí» y escuchado satisfactoriamente las explicaciones sobre este estudio y he tenido la oportunidad de hacer las preguntas necesarias. Estoy enterado de la incomodidad, riesgos, y beneficios potenciales de mi participación en este estudio.

Autorizo que el personal de este estudio, use los datos socio-laborales y la información que le brindaré voluntariamente, para ser usada para los propósitos de esta investigación.

Entiendo que, en calidad de participante voluntario, tengo la potestad de retirarme del estudio cuando yo lo crea oportuno.

Firma: _____

Fecha: ____/____/2022

Anexo C. Instrumentos

INSTRUCCIONES

A continuación, se le presentará dos cuestionarios. En el primero, hay 34 afirmaciones acerca del liderazgo y el acto de liderar; para atender a este cuestionario, indique cuánto se ajusta cada una de dichas afirmaciones al estilo de liderar que percibe en su superior. El segundo cuestionario que consta de 40 afirmaciones relacionadas al clima organizacional que usted percibe en su empresa.

Para dar respuesta en ambos cuestionarios, debe usar un lapicero negro o un lápiz 2b, para que sombree el círculo que corresponde a su respuesta.

Alternativas de respuestas

▶ ESTILOS DE LIDERAZGO:

- En total desacuerdo con la afirmación
- De acuerdo con la afirmación
- Intermedio
- En desacuerdo con la afirmación
- En total desacuerdo con la afirmación

▶ CLIMA ORGANIZACIONAL:

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

DATOS SOCIO LABORALES

- ▶ **Edad:** [] años
- ▶ **Sexo:** [] Varón [] Mujer
- ▶ **Nivel académico:** [] Básico [] Técnico [] Superior
- ▶ **Tiempo en el puesto:** [] años y [] meses
- ▶ **Tiempo en la empresa:** [] años y [] meses

Luego de haber brindado sus datos socio laborales, de vuelta a la página y de inicio a la cumplimentación de los cuestionarios.

Cuestionario de liderazgo		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas	Nunca
1	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Se asegura que exista un acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Cuando sea necesario podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Nos da charlas para motivarnos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Evita tomar decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Cuenta con nuestro respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Potencia nuestra motivación de éxito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Nos deja seguir con nuestro trabajo, como siempre, a menos de que sea necesario algún cambio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes no resultaban desconcertantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Tenemos plena confianza en él.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Clima organizacional		En total Acuerdo	De acuerdo	Intermedio	En desacuerdo	En total desacuerdo
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	Los miembros de mi grupo tienen en cuenta mis opiniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	El grupo de trabajo valora mis aportes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	El jefe es maleducado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Realmente me interesa el futuro de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Sin remuneración no trabajo horas extras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Sería más feliz en otra empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	La empresa brinda estabilidad laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	La empresa contrata personal temporal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	La preferencia en el cargo depende de preferencias personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Algunas tareas a diario tienen poca relación con las metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Las metas de la empresa son poco entendibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>