



FACULTAD DE MEDICINA HUMANA Y CIENCIAS DE  
LA SALUD

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA HUMANA

TÍTULO

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA  
METAL MECÁNICA CALLAO - 2018

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA HUMANA

AUTORA

SÁNCHEZ MONTOYA MAGALY GEORGETH

ASESORA

MAZA MARTINEZ PERLA TEONILA

LIMA - PERÚ

2018



FACULTAD DE MEDICINA HUMANA Y CIENCIAS DE  
LA SALUD

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA HUMANA

TÍTULO

**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA  
METAL MECÁNICA CALLAO - 2018**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA HUMANA

**AUTORA**

SÁNCHEZ MONTOYA MAGALY GEORGETH

**ASESORA**

MAZA MARTINEZ PERLA TEONILA

LIMA – PERÚ

2018

A mis padres por brindarme su  
apoyo incondicional.  
Gracias a ellos soy una persona llena  
de metas y objetivos

A mis profesores por brindarme  
una íntegra formación profesional.

A mis hermanos por ser mis  
mejores amigos, por sus palabras de  
ánimo para no desmayar en el camino.

A mi esposo e hija, por su  
incondicional apoyo, amor y  
enseñanza.

## RESUMEN

La investigación desarrollada tiene como objetivo establecer la relación entre liderazgo y clima organizacional en personal administrativo de una empresa metal mecánica ubicada en el Callao 2018.

El estudio empleó el método cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo descriptivo correlacional, con una población de 110 trabajadores administrativos, la muestra fue de 84 participantes. Los datos se obtuvieron a través de dos instrumentos Cuestionario Estilos de Liderazgo (Castro, Nader y Casullo 2007) y encuesta de Clima Organizacional (Acero, Echeverri, Quevedo y Sanabria 2008). Ambos presentan validez y confiabilidad.

Finalmente se observa los siguientes resultados, la distribución de la prueba mediante Kolmogorov-Smirnov para determinar la normalidad de los datos.

Los resultados obtenidos en la presente investigación son: en la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional hay una asociación leve, positiva o directa (0.4) que da lugar a pensar que a medida que exista un buen liderazgo, también habrá un mejor clima organizacional.

Por estas razones el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional, se constató que existe una asociación baja, positiva y directa (0,13), lo que permite pensar que

si mejora o baja el nivel del estilo de liderazgo, no se notarán variaciones importantes en el clima organizacional.

En la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el clima organizacional se estableció que existe una baja asociación de sentido negativo o indirecto (-0,16) lo que revela que si hubiera mejoras o deterioro en este tipo de liderazgo, habrá pocos cambios en el clima organizacional en sentido inverso.

**Términos Clave:** Clima Organizacional, Liderazgo, Personal Administrativo.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to establish the relationship between leadership and organizational climate in administrative staff of a mechanical- metal company located in Callao in 2018.

The study used a quantitative method, with a non-experimental design and descriptive correlational type. With a population of 110 administrative workers, the sample was 84 participants. The data was obtained through two instruments: Leadership Styles Questionnaire (Castro, Nader and Casullo 2007) and Organizational Climate Survey (Acero, Echeverri, Quevedo and Sanabria 2008). Both present validity and reliability.

Finally we observe the following results, the distribution of the test by Kolmogorov-Smirnov to determine the normality of the data.

The results obtained in this research are: in the relationship between the transformational leadership style and the organizational climate there is a slight, positive or direct association (0.4) that leads to think that as good as a good leadership exists, there will also be a better organizational climate.

For the reasons mentioned, the transactional leadership style and the organizational climate, it was found that there is a low, positive and direct association (0.13), which suggests that if the level of leadership style improves or decreases, no important changes will be noted in the organizational climate.

In the relationship between the laissez-faire leadership style and the organizational climate, it was established that there is a low association of negative or indirect meaning (0.16) which reveals that if there were improvements or deterioration in this type of leadership, there will be few changes in the organizational climate in the opposite direction.

**Key Terms:** Organizational Climate, Leadership, Administrative Staff.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis es resultado de una inquietud para investigar la relación que existe entre liderazgo y clima organizacional en una muestra de trabajadores administrativos, de una empresa metal mecánica 2018. Se observa un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, poca identificación y vocación de servicio.

El liderazgo en las empresas es importante ya que va tener la capacidad de guiar y dirigir una organización, asimismo el líder es una persona que logra la interacción entre su personal a cargo para que en forma conjunta logren alzar sus metas y objetivos.

Por tal motivo el clima organizacional es importante porque va permitir que los empleados logren crecer su creatividad, buena productividad, un buen desarrollo y calidad de vida de los trabajadores, teniendo en cuenta la motivación como foco principal.

El contenido de ésta investigación está realizada en cuatro capítulos cuyo contenido se describe a continuación.

El capítulo I, trata sobre la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema principal y de los problemas secundarios, la definición de los objetivos de la investigación, la justificación y las limitaciones de la investigación.

El capítulo II, contiene Los antecedentes de la investigación: internacionales como nacionales; El marco teórico: se desarrolla las bases teóricas de las variables de estudio donde se conceptualizan definiciones, teorías, enfoques estilos de clima organizacional y liderazgo y finalmente definición de términos básicos.

El capítulo III, contiene la formulación de la hipótesis principal y de las hipótesis específicas, de liderazgo y clima organizacional, también se realiza la definición conceptual y operacional de las variables en estudio, y el cuadro de operacionalización de variables.

El Capítulo IV, contiene la metodología usada en la investigación, la población y la muestra seleccionada, la técnica de recolección de datos que se utilizó, Técnicas Estadísticas para el procesamiento de la información y aspectos éticos.

El Capítulo V, presenta los resultados hallados, en él se hace la interpretación y el análisis estadístico descriptivo de la información, la comprobación de las hipótesis, la discusión de los resultados, se formulan las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

## ÍNDICE

Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Resumen	iv
Abstract	vi
Introducción	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Descripción de la realidad problemática	14
1.2 Formulación del Problema	16
1.2.1 Problema principal	16
1.2.2 Problema específico	17
1.3 Objetivos de Investigación	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Justificación de la Investigación	18
1.4.1 Importancia de la investigación	18
1.5 Limitaciones de Estudio	19
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1 Antecedentes de la Investigación	20
2.1.1 Antecedentes internacionales	20
2.1.2 Antecedentes nacionales	24
2.2 Bases Teóricas	27
2.2.1 Concepto de clima organizacional	27
2.2.2 Relación del Clima con otras variables	30
2.2.3 Enfoques del Clima Organizacional	32
2.2.4 Características del Clima Organizacional	33
2.2.5 Teorías del Clima Organizacional	36
	x

2.2.6 Dimensiones del Clima Organizacional	36
2.2.7 Importancia	39
2.2.3 Concepto de Liderazgo	40
2.2.3 Naturaleza de Liderazgo	42
2.2.4 Cualidades de Liderazgo	43
2.2.5 Clases de Liderazgo	44
2.2.6 Teorías de Liderazgo	45
2.2.7 Dimensiones del Liderazgo	48
2.2.8 Importancia	51
2.3 Definición de Términos Básicos	51
CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.1 Formulación de Hipótesis	56
3.1.1 Hipótesis principal	56
3.1.2 Hipótesis específicas	56
3.2 Variables	57
CAPITULO IV: METODOLOGÍA	59
4.1 Diseño Metodológico	59
4.1.1 Tipo de diseño	59
4.2 Diseño Muestral	60
4.2.1 Criterio de inclusión	60
4.2.2 Criterio de exclusión	60
4.3 Técnicas de Recolección de Datos	61
4.4 Técnicas Estadísticas para el procesamiento de la información	65
4.5 Aspectos Éticos	65

CAPITULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	66
5.1. Análisis descriptivo	66
5.1.1 Nivel del liderazgo general	68
5.1.2 Niveles de liderazgo por estilos	68
5.1.3 Clima organizacional	71
5.2. Análisis Inferencial	74
5.3. Comprobación de las hipótesis	76
5.3.1 Hipótesis principal	76
5.3.2 Hipótesis específicas	77
DISCUSIÓN	80
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS	87
ANEXOS	93

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Total de Muestra	60
<b>Tabla 2.</b> Estadísticos descriptivos de la muestra de investigación	66
<b>Tabla 3.</b> Nivel de liderazgo global percibido por los trabajadores	68
<b>Tabla 4.</b> Niveles de liderazgo en el estilo de liderazgo transformacional	69
<b>Tabla 5.</b> Niveles de liderazgo en el estilo de liderazgo transaccional	69
<b>Tabla 6.</b> Niveles de liderazgo en el estilo de liderazgo Laissez faire	70
<b>Tabla 7.</b> Niveles de clima organizacional global	71
<b>Tabla 8.</b> Niveles de clima organizacional en las dimensiones; relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia y claridad y coherencia de dirección.	72
<b>Tabla 9.</b> Niveles de clima organizacional en las dimensiones; retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad y valores colectivos	73
<b>Tabla 10.</b> Relación entre liderazgo y clima organizacional	75
<b>Tabla 11.</b> Relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional	75

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

En la actualidad observamos que el éxito de las empresas es resultado de la mejora continua y adecuación al cambio; contando con un personal idóneo que pueda poseer características tales como: liderazgo, eficientes relaciones interpersonales; razón por la cual muchas empresas buscan mejorar clima laboral dentro de una organización y así lograr contribuir a que el trabajador alcance un nivel óptimo de productividad, y de igual manera apoyar su bienestar integral. En la empresa estudiada en la presente investigación es importante conocer las características de liderazgo y buenas relaciones interpersonales las cuales son importantes tenerlo en cuenta para mayor productividad en la empresa mencionada.

En los últimos años se realizaron investigaciones y estudios sobre temas de clima organizacional y liderazgo. Estableciendo la relación que guardan entre estas dos variables, se podría determinar que uno de los factores importantes dentro del clima

laboral son las relaciones interpersonales, ya que es una característica esencial que influye en el comportamiento de las personas y parte integral de su éxito competitivo.

Méndez (2006) manifiesta que el clima organizacional influye en diferentes aspectos del comportamiento; en tal sentido la comunicación, toma de decisiones o solución de problemas siempre serán claves para lograr un buen clima entre el empleado, jefe y compañeros de trabajo. Asimismo Palma (2002) manifiesta que “el clima laboral no solo depende de resultados organizacionales como el desempeño, sino también del bienestar integral del trabajador”.

Por ello, el liderazgo es una de las cualidades que debería poseer la persona al momento de dirigir a un grupo específico, distinguiéndose de las demás por la alta capacidad en la toma de decisiones. Rodríguez (2007) sostiene que el liderazgo abarca sentimientos, valores, actitudes, aspiraciones. De igual manera, la teoría de las relaciones humanas busca alcanzar un jefe eficaz para poder controlar el comportamiento de los trabajadores con una buena supervisión y liderazgo.

En contexto la empresa metal mecánica, perteneciente al distrito del Callao, se observa que los jefes ejercen un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales. Son poco asertivos, hay falta de comunicación entre ellos mismos, con el personal administrativo, con las diferentes áreas y los demás trabajadores operativos y por

último hay poca identificación con la empresa, comprendiéndose los objetivos estratégicos de la misma y su visión/misión.

Es por ello que la presente investigación tiene como finalidad determinar el grado de relación que existe entre clima organizacional y liderazgo, requiriendo de un estudio donde se logre determinar qué nivel hay de comunicación, motivación, toma de decisiones y la vocación de servicio.

Por estas razones y frente a las necesidades que actualmente se vienen dando en las empresas se debe fomentar que sus líderes aprendan a comunicarse con sus trabajadores y así lograr un buen clima organizacional, teniendo en cuenta la motivación como foco principal, lo cual contribuirá al desarrollo integral del ser humano.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿Cuál es la relación entre liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018?

### **1.2.2 Problema específico**

- ¿Cuál es la relación entre la dimensión liderazgo transformacional de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión liderazgo transaccional de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión liderazgo laissez faire de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018?

## **1.3 Objetivos de Investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer la relación que existe entre liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre la dimensión liderazgo transformacional de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.

- Determinar la relación entre la dimensión liderazgo transaccional de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.
- Establecer la relación entre la dimensión liderazgo laissez faire de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.

## **1.4 Justificación de la Investigación**

### **1.4.1 Importancia de la investigación**

En el aporte práctico, la presente investigación es importante, porque permitió identificar los estilos de liderazgo que aplican los jefes y el clima organizacional que generan los trabajadores. Se ha observado un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, falta de comunicación entre ellos mismos, poca identificación con la empresa, por tanto el estudio será importante porque permitirá cambios logrando una comunicación asertiva, un buen desempeño laboral, identificación con la empresa, proporcionar un buen servicio y evitar que se susciten problemas a futuro.

Asimismo en el aporte metodológico, tiene relevancia a nivel empresarial porque permite conocer la forma como se desenvuelve el personal de la empresa estudiada Chiavenato, (2009). Sostiene “en las actuales organizaciones el

liderazgo está tomando énfasis dentro del clima organizacional”. Es por ello que los jefes deben fomentar a sus trabajadores la motivación, las relaciones interpersonales, toma de decisiones y así logren un buen desempeño laboral.

En relación al aporte Teórico, este estudio tiene importancia porque describe el clima organizacional y liderazgo de una empresa donde es importante alcanzar un aumento de productividad en la organización, un mejoramiento continuo en su ambiente laboral y alcanzar un buen servicio tanto eficiente, como de calidad.

### **1.5 Limitaciones de Estudio**

Para la realización de la presente investigación debemos considerar que existió dificultad para acceder a investigaciones que se encuentren relacionadas ambas variables del presente tema de investigación. Otra limitación está relacionada con la ausencia de la muestra, debido que muchos de ellos se encontraban en su examen médico ocupacional anual (EMOA); eso generó que se vuelva a programar otra fecha para que puedan ser evaluados el personal administrativo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Contreras, D. Y Jiménez, L. (2016). En su tesis “liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca lineamientos básicos para su intervención”. El propósito de este estudio fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. Utilizo un método no experimental. Un diseño transaccional o transversal. Tipo de investigación descriptiva. En una muestra de 130 participantes. El instrumento utilizado fue el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) de Pitcher y la Escala del Clima Organizacional (ECO) de Fernández. Llegando

a las siguientes conclusiones Hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el Colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente.

Urizar, S. (2016). En su tesis “los estilos de liderazgo relacionados en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos.” Tuvo como propósito Conocer los estilos de liderazgo de los colaboradores de Restaurante Don Carlos. Utilizo un método cuantitativo Un diseño no experimental. Tipo de investigación descriptivo. En una muestra de 16 colaboradores. El instrumento que se utilizo fue el cuestionario de estilos de liderazgo diseñado Por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE). Llegando a las siguientes conclusiones que el estilo de liderazgo que predomina en Restaurante Don Carlos de Cobán Alta Verapaz, es el Autocrático (orientado hacia la tarea), es por ello que derivado de los hallazgos significativos se proponen conclusiones y recomendaciones sugiriendo Implementaciones de charlas motivaciones y capacitaciones para fomentar la participación y trabajo en equipo entre los colaboradores.

Jiménez, C. (2014). En su tesis “relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada.” Tuvo como propósito

identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá. Utilizo un método cuantitativo. Un diseño no experimental. Tipo de investigación descriptivo. En una muestra de 73 docentes. El instrumento utilizado fue La motivación hacia el trabajo se midió con el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), para el liderazgo transformacional se utilizó el instrumento CELID y para el desempeño laboral se utilizó el instrumento que posee la universidad para realizar la evaluación de desempeño. Llegando a las siguientes conclusiones se analizaron con las pruebas no paramétricas el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis y mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional.

Rueda, L. (2014). En su tesis “Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la fundación hospital san pedro”. Tuvo como objetivo determinar la relación existente entre percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la fundación

hospital san pedro de la ciudad San Juan de Basto. Utilizo un método cuantitativo. Un diseño no experimental. Tipo de investigación descriptivo. En una muestra de 53 personas. El instrumento que aplico fue cuestionario de estilo liderazgo construido por castro, Nader y Casullo y escala de clima organizacional Acero A, Echeverri M, Lizarazus, Quevedo A y Sanabria. Llegando a las siguientes conclusiones que el clima organizacional y los estilos de liderazgo de una institución proporcionan retroinformación acerca de los procesos que influyen en los comportamientos organizacionales además permite introducir cambios planificados que influyen en las actitudes y conductas de los miembros individuales.

Mayor, L. (2012). En su tesis “Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio mara. “Está presente investigación tuvo como propósito analizar la relación entre Clima Organizacional y Liderazgo de los directivos en instituciones del municipio Mara. Utilizo un método cuantitativo. Un diseño no experimental, transaccional. El tipo de investigación descriptiva, correlacional, en una muestra de 75 docentes, el instrumento que se aplicó fue una encuesta tipo cuestionario versionado, con cuatro alternativas de respuesta en escala tipo Likert. Llegando a las siguientes conclusiones En cuanto a la correlación se obtuvo un  $r = - 0,002$  indicando una relación baja estadísticamente negativa significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que disminuyen negativamente Los resultados develan una presencia en las instituciones objeto del estudio de un

clima autoritario, y paternalista y un liderazgo autocrático, como también liberal. Por lo tanto, es necesario que los directivos dediquen mayor atención al estilo transformacional, para lograr que las competencias de liderazgo sean efectivas, en pro de garantizar un mejor clima que conlleve al buen funcionamiento de la institución.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Espinoza, J. (2017). En su tesis “clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte”. Esta presente investigación tuvo como objetivo de este estudio es determinar si el clima organizacional y el liderazgo son predictores del desempeño docente. Utilizo un método mixto. Un diseño mixto, tipo de investigación descriptiva correlacional. En una muestra de 60 docentes del nivel inicial y los directivos de la Unión Peruana del Norte. El instrumento que se aplico fue test de liderazgo Multifactorial Leadership Questionnaire, MLQ 5X Corta; test de clima organizacional, creado por MoosInsel y Humphrey; y test de desempeño docente, de acuerdo con las dimensiones propuestas en el Marco de Buen Desempeño Docente del Ministerio de Educación del Perú. Llegando a las siguientes conclusiones que el clima organizacional es un predictor del desempeño docente (8.97%), existiendo una relación inversa y significativa entre ambas variables.

Gracia, Y. (2016). En la tesis “El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 –UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – 2016”. La investigación tuvo como objetivo Determinar la relación entre el Liderazgo del director con el Clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 –UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – 2016. Utilizo un método cuantitativo. Un diseño correlacional. Con un tipo de investigación explicativa. En una muestra de 110 docentes del nivel secundario. El instrumento utilizado fue dos cuestionarios estructurados como medición y constan de dos aspectos: sobre el Liderazgo del director y la medición de la influencia en el clima organizacional. Llegando a los siguientes resultados obtenidos nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada; el planteamiento de la hipótesis se confirma al hallarse un coeficiente de correlación ( $Rho = 0.596$ ,  $p = .000$ ), el cual expresa que existe una relación positiva entre el liderazgo del director y el clima organizacional, siendo la magnitud de la correlación moderada y además significativa.

León, A. (2015). En su tesis “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra”. la investigación tuvo como propósito determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. Se utilizó un método cuantitativo. El diseño de la investigación científica que hemos realizado es

básica, correlacional causal no experimental. Tipo de investigación descriptiva, La población y muestra estuvo conformada por 27 entre docentes y personal administrativo. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: relaciones intrapersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, por otro lado liderazgo del director, liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director. Llegando a las siguientes conclusiones que el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director, esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión esta correlación es muy buena conformidad, se acepta la hipótesis de investigación, es decir, El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director.

Jaime, M. (2014). En su tesis estilos de liderazgo y clima organizacional de la red N° 06 Callao, 2014. Está presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo de los directores y el clima organizacional de las instituciones educativas de la red N° 06 del distrito del callao 2014. Utilizo un método cuantitativo. Un diseño no experimental. Tipo de investigación básica. En una muestra de 105 docentes. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario de estilo de liderazgo de Castro, Lupano, Benatuil y Nader; cuestionario de clima organizacional de Goñi Ávila. Llegando a la siguiente conclusión se observa que existe relación entre estilos de liderazgo y

clima organizacional con una relación positiva y significativa ( $r = 0,347$ ,  $p = 000$ ) en las instituciones educativas de la red N° 6 del distrito del callao -2014.

Abanto, N. (2012) en la tesis “Clima laboral en empleados de un call center de Lima Metropolitana”. Esta investigación tuvo como objetivo describir el nivel de clima laboral en trabajadores de un call center de Lima Metropolitana. Utilizó un método cuantitativo, un diseño no experimental, el tipo de investigación descriptiva, a una muestra de 79 empleados de un call center de lima. El instrumento que se aplicó fue la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma. Llegando a las siguientes conclusiones donde muestran que el nivel de clima laboral fue promedio (pc33). A nivel de cada uno de los factores, se encontró que el nivel predominante fue el promedio, siendo el factor supervisión el que obtuvo la media más alta (pc 44) y el factor realización personal el que obtuvo la media más baja (pc 28).

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Concepto de clima organizacional**

Chiang, Núñez y Martín (2010) proponen el concepto de clima organizacional radica en las personas tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que

el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral. También se hacen referencia a las percepciones que el individuo tiene la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima.

Chiavenato (2006) ha desarrollado el concepto de clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales. (p.321).

Palomino (2000) considera que el clima organizacional es un medio estimulante que genera un sentirse bien, cooperación, alegrías de compartir tareas y una misión común. Cada mañana fluye en nuestro espíritu una sensación de bienestar, entusiasmo y un deseo intenso de iniciar la jornada con ganas, en nuestra empresa sus líderes se han impuesto la tarea de hacer que cada taller,

almacén u oficina, sea el mejor lugar para vivir. Todo esto traduce un clima organizacional de alta calidad; esto es un ambiente sicosocial en el cual las relaciones interpersonales son cálidas, sinceras y armoniosas. El resultado final: una alta productividad y la plena realización humana. (p.76).

Anzola (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (p.48).

Brunet (1987) quien refiere que el concepto de clima organizacional puede ser sentido por un individuo sin que esté necesariamente consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. Este concepto está influido por dos escuelas.

Gestalt según esta escuela los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo.

Funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (p.14).

El Ministerio de Salud (Minsa) (2009). considera que el Clima Organizacional es el conjunto las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. (p.16)

### **2.2.2 Relación del Clima con otras variables**

#### **- Clima y Organización**

Chiavenato (2006). Define el concepto de organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con ambiente, asimismo se utiliza la noción tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación en la organización. Es por ello que la organización actúa en un medio ambiente y su existencia y sobrevivencia dependen de la forma como ella se relaciona con este medio. Por tanto, la organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera. (p.319).

- **Clima y cultura organizacional**

Minsa (2009). Define a la cultura organizacional como una conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. (p.19).

- **Clima y satisfacción**

Martínez (2003). Manifiesta que en el mundo de los negocios la satisfacción de los empleados se ha convertido en una de las principales prioridades corporativas de los últimos años. Esto se debe a que la satisfacción de los empleados se ha convertido en un indicador clave del desempeño para muchas empresas líderes en todo los países.

- **Clima y comunicación interna**

Según Gan (2007), menciona que la comunicación es el medio que el individuo da a conocer sus ideas, dentro de las cuales se encuentra la organización, asimismo va relacionar con el clima laboral, donde involucra también sentimientos, apreciaciones, entre otros. (p. 181).

- **Clima y puesto de trabajo**

Se produce cuando el trabajador está interesado en sus labores cotidianas por las emociones internas, lo que va producir una óptima ejecución de sus labores remplazando a los factores externos como pueden ser premios, incentivos u otras modalidades.

### **2.2.3 Enfoques del Clima Organizacional**

Dávila (2011). Atribuye tres enfoques para el estudio del clima organizacional son:

- **Enfoque estructuralista**

Menciona que este enfoque apunta al carácter constante del clima organizacional, expresado de alguna manera en relación con la cultura y que indiscutiblemente hacen de esa estabilidad una de las características que más definen al clima. Además, es visto como el resultado de la interacción de factores organizacionales y que tienen una influencia en la conducta individual y grupal.

- **Enfoque multidimensional o de síntesis**

Este enfoque trata de encontrar puntos de articulación entre los enfoques estructuralistas y subjetivos. Las que enfatizan en desmembrar la relación sujeto - objeto. Ya que toman en cuenta la interinfluencia de las condiciones externas y la personalidad del individuo y su manifestación en los comportamentales del mismo. Aquí el clima es percibido como una variable en la que interactúan los factores individuo, grupo y organización donde hay una vivencia diaria del hombre con los procesos organizacionales y donde además son importantes las relaciones que existen entre los miembros y el conocimiento mutuo que poseen para la configuración de la percepción del clima laboral.

#### **2.2.4 Características del Clima Organizacional**

- **Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en la que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e carente de estructura.

- **Responsabilidad**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- **Conflicto**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

## 2.2.5 Teorías del Clima Organizacional

Romero y Coronado. (2005), Proponen en su teoría que los empleados motivados logran tener tres impulsos “necesidad de logro”, “necesidad de poder” y finalmente “necesidad de afiliación” el equilibrio de estos tres impulsos varia de una persona a otra. Necesidad de logro, tiene cierta relación con el grado de motivación que pueden poseer los trabajadores para realizar sus tareas laborales. Necesidad Afiliación, Es la aquella en que las personas buscan una estrecha relación con los demás. Necesidad de Poder, Se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan el éxito como el fracaso (p.90).

## 2.2.6 Dimensiones del Clima Organizacional

Con respecto Acero, (2007). Según el instrumento de evaluación define las siguientes dimensiones:

### - **Relaciones interpersonales**

Son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas, todo ello pueden basarse en emociones y sentimientos. Con el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc. Asimismo tienen lugar en una gran variedad de contextos, como podría ser la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, las amistades, los entornos laborales, los clubes deportivos, los entornos barriales, las comunidades religiosas, etc. Es por ello que pueden ser reguladas por ley, por

costumbre o por acuerdo mutuo. Y son base o un entramado fundamental de los grupos sociales y sociedades en conjunto. Por estas razones que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato. Es importante saber tomar en cuenta los valores más relevantes para así mejorar las relaciones interpersonales.

- **Estilo de dirección**

Este estilo va generar la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación comunicación y la superación.

- **Sentido de pertenencia**

Aquí el hombre formará conciencia de un grupo, donde logrará interpretar las necesidades de sí mismo y de su grupo encontrado maneras eficaces y efectivas de suplir dichas necesidades.

- **Retribución**

Se refiere al salario o sueldo, también a las gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente en dinero o en especie, por el empresario al trabajador. En relación al trabajo. Asimismo la retribución del factor de producción trabajo se denomina salario, su cuantía depende de las características del trabajo realizado.

- **Disponibilidad de recurso**

En esta dimensión definiremos que un recurso es una fuente o suministro del cual va producirse un beneficio. Normalmente los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles. Desde una perspectiva humana, asimismo un recurso natural es cualquier entorno obtenido del medio ambiente para satisfacer las necesidades y los deseos humanos. Desde un punto de vista ecológico o biológico más amplio, un recurso satisface las necesidades de un organismo vivo. Y por ello los recursos tienen tres características que serían: utilidad, disponibilidad limitada y potencial de agotamiento o consumo. Los recursos han sido categorizados como renovables y no renovables

- **Estabilidad**

Aquí se menciona sobre la estabilidad laboral consiste en el derecho que tiene un trabajador a conservar su puesto de trabajo. Por ello el trabajador no deberá incurrir en faltas previas determinadas. Diremos que la estabilidad laboral garantiza al trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades de núcleo familiar y garantizar los ingresos de la empresa, brindaran índices satisfactorios de producción y productividad. No solo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico, económico y social. Logrando la armonía, paz social y laboral.

- **Claridad y coherencia en la dirección**

Grado de alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

- **Valores colectivos**

Grado en que se perciben en el medio interno cooperación: ayuda mutuo. Apoyo; responsabilidad: esfuerzo adicional cumplimiento; respeto: consideración buen trato.

### **2.2.7 Importancia**

Según el Minsa (2009). El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional. Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo

que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación. Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales del Clima Organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención. (p.17).

### **2.2.3 Concepto de Liderazgo**

Grados (2006). Menciona que es la capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo, debe ser tenaz en diferentes situaciones, debe tener un alto nivel de energía, muchas veces más que el de sus compañeros. (p.11).

O'Leary (2000). Propone que el liderazgo es crucial para los gestores en el mundo empresarial, pero también juega un papel importante para los entrenadores, los profesores y los padres.

No existe única definición de liderazgo. Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz; asimismo el liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros. (p.2).

Daft (2006). Atribuye que el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten crear cambios; y por ello los líderes no dictan los cambios pretendidos, sino que estos reflejan los propósitos. (p.4).

Palomino (2000). Formula que el liderazgo consiste en la puesta en juego de un conjunto de habilidades personales (innata y desarrollada) de quien dirige, para crear un sentimiento y un compromiso con la misión y las tareas empresariales, que impulsen a las personas a movilizar sus energías con un alto grado de entusiasmo e identificación con las metas perseguidas. (p.74).

Marín, C. (1998). Menciona el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo las fortalezas y la energía de todos los recursos humanos de la organización. Incrementa la productividad, la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. (p. 3).

Bolívar (1997). Menciona que el liderazgo puede lograr ser ejercicio por todos aquellos que independientemente ocupen un cargo son capaces de motivar,

dirigir, apoyar a otros en torno a determinar propuestas o proyectos. Asimismo es una manera en el cual las personas pueden ejercer sus funciones con el fin de lograr ejercer sus competencias, capacidades, habilidades, estrategias que logren facilitar el trabajo y esfuerzo de cada trabajador. (p.4).

### **2.2.3 Naturaleza de Liderazgo**

Con respecto Daft, (2006) atribuye la naturaleza del liderazgo y menciona que el tema de liderazgo ha despertado el interés de historiadores desde la antigüedad, pero su estudio científico empezó apenas en el siglo xx. Los estudios y autores han presentado más de 350 definiciones del término liderazgo y una autoridad en el tema ha llegado a la conclusión de que el liderazgo es uno de los fenómenos más observados en la tierra y uno de los menos comprendidos.

A lo largo de la historia se ha venido considerando que los líderes son raros en la naturaleza humana, que los líderes nacen, no se hacen; que los líderes son carismáticos, dinámicos, magnetizan, son joviales, optimistas, poseen fortaleza, fuerza, que solo existen en la cúspides organizacionales, controlan, manipulan, etc. Esto es lo que pensaba la mayoría de la gente hasta que los científicos sociales comenzaron a hacer del liderazgo un tema legítimo de investigación intensiva, con el fin de clarificar un tema de tanta trascendencia en la vida de las organizaciones. (p.4).

## 2.2.4 Cualidades de Liderazgo

Según O'Leary (2000). Atribuye las siguientes características:

- **Conocimiento:** Un líder debe conocer los detalles del negocio para poder trabajar para la empresa.
- **Confianza:** No sea un micro gestor. Si sus empleados tienen la sensación de que está constantemente husmeando por encima de sus hombros, conseguirá crear un ambiente de desconfianza.
- **Integridad:** No será eficaz si sus subordinados y sus superiores desconfían de él. La empresa enseguida dejara de lado a un líder que no esté capacitado o que no mantenga su palabra.
- **Modelos de conducta:** Su vida pública y privada debería ser ejemplar. Un líder que espera una determinada conducta por parte de sus empleados pero que no mantiene esa misma conducta, puede sufrir una pérdida de respeto.
- **Decisión:** Son valorados por su capacidad para tomar decisiones, sobre todo bajo presión.

- **Positivismo:** Se eligen para dirigir un equipo, a un grupo, o a una organización completa, su positivismo puede y debe presentar a los empleados que han puesto su confianza en usted.
- **Optimismo:** Sea realista, pero no fatalista. Sus empleados y superiores pueden perder rápidamente su confianza en usted si se enfrentan constantemente con su pesimismo y negatividad.
- **Resultados:** Posee un registro de decisiones sólidas y de soluciones en las que apoyarse.
- **Visión:** Debe establecer unas metas que llevan a la empresa en una dirección determinada.
- **Las apariencias de poder:** Cuando el vienes informal se está convirtiendo en todos los días informales en muchas empresas debe seguir dando una imagen del poder en su forma de vestir, su comportamiento y todo lo que le rodee. (p.4).

### 2.2.5 Clases de Liderazgo

Benites (2008) formula cuatro clases de liderazgo:

- **Liderazgo innato:** Este hace saber que desde una edad temprana tiene ascendencia por los demás.

- **Liderazgo adquirido:** Aquí las personas se van formando dentro de cada tarea asignadas va ganando experiencia.
- **Liderazgo impuesto:** Las personas reciben el cargo pero siempre está apoyado por los demás, donde cumplirá la tarea pero siempre será con la ayuda de los demás
- **Liderazgo culto:** Aquí se evidencia como el líder va trabajar de forma silenciosa, imponiendo sus propias ideas (p.38).

### 2.2.6 Teorías de Liderazgo

Para Daft (2006). Atribuye las siguientes teorías:

- **Teorías del Gran Hombre**

Se trata del abuelo de los conceptos de liderazgo los primeros estudios partieron de la idea de que los líderes nacen con ciertos rasgos así como la capacidad natural de ejercer el poder y la influencia de sus capacidades innatas, ejercía en otros para que lo siguieran.

- **Teorías de los Rasgos**

La teoría de estos líderes sobrehumanos llevaron a investigar cuales eran los distintos rasgos que definen a un líder. Se pusieron a indagar si poseían rasgos o

características particulares como la inteligencia, la estatura o la energía, que los distinguían de los no líderes y que contribuían al éxito.

- **Teorías del comportamiento**

Los investigadores no habían podido identificar un conjunto universal de rasgos de liderazgo, asimismo una línea de investigación se concentró en lo que los líderes hacen, en efecto, en su trabajo, lo cual está relacionado con el contenido de las actividades de los administradores, sus funciones y obligaciones, el comportamiento de los líderes eficaces y el de aquellos que no son. Así que decidieron estudiar cómo se comportaba un líder con sus seguidores.

- **Teorías de la Contingencia**

Los investigadores empezaron a considerar las variables del contexto y de la situación que influyen en aquellos comportamientos de liderazgo, y por ello que los líderes analizan su situación y adaptan su comportamiento con miras a mejorar su eficacia.

- **Teorías de la influencia**

Estudian los procesos de influencia entre los líderes y sus seguidores. Uno de los temas básicos de estudio es el liderazgo carismático, el cual se refiere a la influencia del liderazgo que no está fundado en la posición ni en la autoridad formal, sino en las cualidades y la personalidad carismática del líder.

- **Teorías de las relaciones**

Desde finales de 1970, muchos conceptos del liderazgo se han concentrado en el aspecto de las relaciones; es decir, la forma que los líderes y sus seguidores interactúan; estas teorías consideran que las relaciones interpersonales son el aspecto más importante de la eficacia del liderazgo. Por estas razones entre las cualidades personales que deben tener los líderes para crear relaciones eficaces, además crear relaciones por medio de la motivación, la atribución de facultades y la comunicación.

- **Teorías emergentes de liderazgo**

En este contexto, facilitar el cambio es un aspecto fundamental del líder. Encabezar el cambio siempre ha sido una parte esencial del liderazgo, es una forma que los líderes generan cambios en sus seguidores y en la organización, los cuales responden a la transformación del entorno y sigue su ritmo. Los líderes, para adaptarse al mundo caótico, luchan por crear organizaciones que aprendan en las cuales cada persona participa muy de cerca en la identificación y la resolución de problemas. (p.24).

### 2.2.7 Dimensiones del Liderazgo

Para este capítulo tomaremos en cuenta las siguientes dimensiones

#### - **Liderazgo transformacional**

Bernal (1997) menciona que el liderazgo transformacional genera el aumento de las capacidades de los miembros de la organización, asimismo ayuda a resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y sobre todo la toma de decisiones. Y por ello diremos que es la cultura del cambio. (p.7).

O'Leary (2000) refiere que los líderes transformacionales van más allá a la hora de hacer que los individuos y los equipos funcionen a su nivel. También es aquel que tiene el poder de producir cambios en los miembros del equipo y en la empresa en su conjunto (p.21).

Podemos concluir que este tipo de liderazgo va ser un estilo en el cual permitirá realizar cambios en las personas que se encuentran en su entorno, dado que siempre se llevara como ejemplo la motivación personal y les transmitirá a través de sus propias actitudes. Este tipo de líder siempre se ganara la confianza, respeto, admiración de todas las personas que se encuentren siempre entorno a él. Asimismo logran cambios positivos e importantes en sus trabajadores, lo que generara que siempre realicen trabajos eficientes y un buen rendimiento, por ello contar con un líder transformacional será traer beneficios a la empresa.

## - **Liderazgo transaccional**

Para D'Alessio (2010). Define el liderazgo transaccional como expectativas y promueve el funcionamiento para alcanzar estos niveles, la recompensa contingente y la gerencia por la excepción son dos comportamientos base asociados a funciones de la gerencia en organizaciones. Los comportamientos del liderazgo transaccional están orientados al monitoreo y al control de los subordinados usando medios racionales o económicos. (p. 62).

Cuadrado y Molero (2002) hacen referencia que los líderes transaccionales tienen influencia en el intercambio de recompensa hacia las personas a su cargo. (p.40).

Méndez (2009). Propone que esta teoría asume que la gente se motiva por la recompensa y el castigo, los sistemas sociales trabajan mejor cuando existe una clara cadena de mando. Cuando la gente ha acordado hacer un trabajo, una parte del trato es que ellos ceden toda autoridad a sus líderes o gerentes. El primer propósito de un subordinado es que director les diga a ellos que debe hacer.

En conclusión este tipo de liderazgo; el líder va facilitar a los trabajadores los recursos necesarios para que trabajen de manera óptima que podría marcar el líder y la empresa, asimismo va generar el compromiso mutuo, orden y el valor cuantitativo de los resultados por lo que puede llegar a buscar acuerdos, transacciones entre la empresa y sus trabajadores. El objetivo de este líder es que sus empleados cumplan con sus responsabilidades y los trabajadores su objetivo será cumplir las indicaciones del líder y que se le remunere por el trabajo que ellos realizan.

- **Liderazgo laissez faire**

Para Grados (2006). Menciona que la expresión es de origen francés y cuya traducción es “dejar hacer “quien a su vez es una persona que no toma una responsabilidad alguna, ni la suya ni de los demás. Es un jefe que no quiere serlo, en la ocasión que se puede, lanza la pelota de la responsabilidad al primero que se le acerque. No existe en realidad un líder se le permite al grupo hacer lo que desee. Lo que ocasiona una mínima participación del líder. (p15).

Fischman (2005). (Citado por Bass, p.46). Lo denomina aquí el líder posterga la toma de decisiones, está casi siempre ausente y mantiene poca comunicación con sus empleados. Nunca tiene tiempo para desarrollar de liderazgo. Aunque en situaciones similares se presentan logros, pero esto será gracias al esfuerzo de los trabajadores quienes por motivo propio trabajan sin recibir indicaciones. Como podemos intuir, se trata del estilo de liderazgo menos efectivo.

Méndez (2009) formula que este líder no participa en las actividades grupales. Se abstiene de guiar, es pasivo, se limita a proporcionar materiales e información solo cuando los miembros de su organización se lo solicitan. Para este líder evita intervenir y asumir las responsabilidades que se originan en la empresa

En conclusión este líder logra ser una persona pasiva permite que sus subordinados asuman sus propias funciones, no les motiva para que realicen bien sus cosas, por ello los subordinados trabajan individualmente desmotivados lo que lograra generar una desmotivación, desánimo, desgano para realizan sus cosas. Asimismo el líder en este caso se caracteriza por desempeñar un papel muy liberal ya que el líder va influir muy poco en los objetivos de la empresa.

### **2.2.8 Importancia**

Es importante por poseer la capacidad para guiar y dirigir, una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Asimismo será importante para la supervivencia de cualquier negocio u organización por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un líder dinámico.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

- **Clima organizacional**

El clima psicológico se refiere a las percepciones de los trabajadores del ambiente de trabajo, captura las representaciones psicológicas significativas hechas por los trabajadores referentes a la estructura, procesos y eventos que suceden en la organización.

- **Relaciones interpersonales**

Son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas, todo ello pueden basarse en emociones y sentimientos. Con el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc. Asimismo tienen lugar en una gran variedad de contextos, como podría ser la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, las

amistades, los entornos laborales, los clubes deportivos, los entornos barriales, las comunidades religiosas, etc. Es por ello que pueden ser reguladas por ley, por costumbre o por acuerdo mutuo. Y son base o un entramado fundamental de los grupos sociales y sociedades en conjunto.

Por estas razones que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato. Es importante saber tomar en cuenta los valores más relevantes para así mejorar las relaciones interpersonales.

- **Estilo de dirección**

Este estilo va generar la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación comunicación y la superación.

- **Sentido de pertenencia**

Aquí el hombre formara conciencia de un grupo, donde lograra interpretar las necesidades de sí mismo y de su grupo encontrado donde lograra maneras eficaces y efectivas de suplir dichas necesidades.

- **Retribución**

Se refiere al salario o sueldo, también a las gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente en dinero o en especie, por el empresario al trabajador. En

relación al trabajo. Asimismo la retribución del factor de producción trabajo se denomina salario, su cuantía depende de las características del trabajo realizado.

- **Disponibilidad de recurso**

En esta dimensión definiremos que un recurso es una fuente o suministro del cual va producirse un beneficio. Normalmente los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles. Desde una perspectiva humana, asimismo un recurso natural es cualquier entorno obtenido del medio ambiente para satisfacer las necesidades y los deseos humanos. Desde un punto de vista ecológico o biológico más amplio, un recurso satisface las necesidades de un organismo vivo. Y por ello los recursos tienen tres características que serían: utilidad, disponibilidad limitada y potencial de agotamiento o consumo. Los recursos han sido categorizados como renovables y no renovables.

- **Estabilidad**

Aquí se menciona sobre la estabilidad laboral consiste en el derecho que tiene un trabajador a conservar su puesto de trabajo. Por ello el trabajador no deberá incurrir en faltas previas determinadas. Diremos que la estabilidad laboral garantiza al trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades de núcleo familiar y garantizar los ingresos de la empresa, brindaran índices satisfactorios de producción y productividad. No solo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico, económico y social. Logrando la armonía, paz social y laboral.

- **Claridad y coherencia en la dirección**

Grado de alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

- **Valores colectivos**

Grado en que se perciben en el medio interno cooperación: ayuda mutuo. Apoyo; responsabilidad: esfuerzo adicional cumplimiento; respeto: consideración buen trato.

- **Liderazgo**

Define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

- **Liderazgo transformacional**

Es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

- **Liderazgo transaccional**

También conocido como liderazgo gerencial, es un estilo de liderazgo en el que el ejecutivo se basa en recompensas y castigos para lograr un desempeño laboral óptimo de sus subordinados.

- **Liderazgo laissez faire**

Un tipo de liderazgo más liberal en que el líder tiene un papel pasivo y son los trabajadores los que tienen un mayor poder de decisión. Éste es un líder liberal que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder.

## **CAPITULO III**

### **HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Formulación de Hipótesis**

##### **3.1.1 Hipótesis principal**

Existe una relación alta entre el Liderazgo y el Clima Organizacional en el personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- Existe una relación alta entre la dimensión liderazgo transformacional de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.
- Existe una relación alta entre la dimensión liderazgo transaccional de estilos de liderazgo y clima organizacional, del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.

- Existe una relación alta entre la dimensión liderazgo laissez faire de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.

### 3.2 Variables

La presente investigación se encuentra conformada por dos variables:

- **Definición Conceptual de Liderazgo**

Según Sánchez, (2008), el estilo de liderazgo es definido como la forma a través de la cual el dirigente desarrolla el proceso de liderazgo, el cual puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; los rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados, al respecto se destacan los siguientes estilos de liderazgo transaccional, transformacional y laissez – faire.

- **Definición conceptual de Clima organizacional:**

Según Bustos, P (2010), es la atmosfera psicológica resaltante de la motivación, actitudes y percepción de los trabajadores y que perciben o experimentan los miembros de la organización y que a la vez influyen en su comportamiento. Por estas razones para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ello logrando entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

- **Definición operacional de liderazgo**

Liderazgo como una variable que se mide con el cuestionario estilos de liderazgo (celid A) comprende 3 dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire; con 34 ítems; Con tres niveles: alto, medio y bajo.

- **Definición operacional de Clima organizacional:**

Clima organizacional es una variable que se mide con la encuesta de clima organizacional (ECO) comprende de 8 dimensiones: Relaciones interpersonales, Estilos de dirección. Sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recurso, estabilidad, claridad y Coherencia en la Dirección, valores colectivos; con 40 ítems; con 3 niveles: deterioro, regular y bueno.

*Cuadro. Operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Liderazgo	Liderazgo Transformacional	Reciprocidad	01 – 17
	Liderazgo Transaccional	Confianza	18 – 28
	Liderazgo Laissez Faire	Seguridad	29 - 34
Clima Organizacional	Relaciones Interpersonales	Autoestima	1 – 5
	Estilos de Dirección	Autoritarismo	6 – 10
	Sentido de Pertenencia	Confianza	11 – 15
	Retribución	Expectativa	16 – 20
	Disponibilidad de Recurso	Ubicación	21 – 25
	Estabilidad	Desempeño	26 – 30
	Claridad y Coherencia en la Dirección	Objetivos	31 – 35
	Valores Colectivos	Interrelaciones	36 - 40

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Diseño Metodológico**

##### **4.1.1 Tipo de diseño**

La presente investigación fue desarrollada bajo el método cuantitativo donde se interpretaron resultados. En cuanto al diseño de investigación que corresponde es no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En cuanto al tipo de investigación que corresponde al presente trabajo es Descriptiva por lo que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Asimismo será Correlacional porque tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. (Hernández ,2014).

## 4.2 Diseño Muestral

La población está constituida por 110 trabajadores administrativos de la empresa metal mecánica del Callao. El muestreo será de tipo intencional (Kerlinger, 1993) quien lo define como “el uso de toda la población como muestra”. La muestra constituida por 84 trabajadores pertenecientes al área administrativa de la empresa metal mecánica Lima Callao.

*Tabla 1. Total de Muestra*

Sexo	Cantidad	Porcentaje	Total
Femenino	27	32%	84
Masculino	57	68%	

### 4.2.1 Criterio de inclusión

- Personal Administrativo que laboran en la empresa metal mecánica.
- Trabajadores contratados e indeterminado de la empresa metal mecánica.
- Responden de manera voluntaria y presencial a la prueba.
- Edad: a partir de 18 años en adelante.
- Sexo: varones y mujeres

### 4.2.2 Criterio de exclusión

- Personal ausente al momento de aplicar la prueba (vacaciones EMO)
- Ausencia de datos completos
- Marcar 02 opciones de respuesta en un mismo ítems
- No responder más de 08 ítems en la prueba

- Trabajadores de talleres (operarios)

### **4.3 Técnicas de Recolección de Datos**

Para la presente investigación se ha utilizado la técnica de encuesta. Paladines, (2010). Sobre la encuesta sostiene que es una investigación descriptiva precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

Se entra en contacto con las personas seleccionadas para realizar la aplicación de los instrumentos de evolución, previamente se solicitó permiso al Jefe de Personal mediante una solicitud explicando el motivo de evaluación. Los instrumentos empleados en la investigación son:

#### **Cuestionario de Estilos de Liderazgo**

##### **Ficha Técnica:**

- **Nombre del Instrumento:** Cuestionario Estilos de Liderazgo
- **Autor:** Castro Solano, Nader y Casullo
- **Año:** 2007
- **Tipo de Instrumento:** Cuestionario
- **Objetivo:** Evaluar las tres dimensiones de liderazgo derivadas de la teoría de liderazgo de Bass. Estas son: Transformacional, transaccional y el laissez faire.
- **Número de ítems:** 34

- **Aplicación:** directa
- **Tiempo de administración:** 30 minutos
- **Normas de aplicación:** El evaluador marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere.
- **Escala:** de Likert permite que el usuario exprese su opinión Sobre la calidad de un servicio o un producto en grados de variables.
- **Niveles y Rango:** Castro Solano, Nader y Casullo (2007), proponen los Siguietes niveles y rango:

Niveles	Rango
Alto	126-170
Medio	80-125
Bajo	34-79

- **Validez:** La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos cuestionarios, que se presenta resultados favorables en el juicio de expertos.
- **Confiabilidad:** El instrumento se sometió a la confiabilidad mediante el alfa de cronbach, Tamayo (1984, p. 68) quien define que la obtención que se logra cuando aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados indica que el instrumento es confiable. El estadístico utilizo el alfa de cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los

ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. En este caso prueba piloto se realizó en 20 participantes.

- Asimismo este instrumento fue utilizado en la siguiente investigación. “Estilos de liderazgo y comunicación interna en el personal administrativo del instituto nacional de ciencias neurológicas, Lima 2013.

### **Encuesta de Clima Organizacional**

#### **Ficha Técnica:**

- **Nombre del Instrumento:** EDCO (Encuesta de Clima Organizacional)
- **Autor:** Acero Yusset, Echeverri Lina Maria, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.
- **Año:** 2008
- **Tipo de Instrumento:** Encuesta
- **Objetivo:** Con el estudio del Clima Organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tiene dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.
- **Número de ítems:** 40
- **Aplicación:** directa
- **Tiempo de administración:** 30 minutos

- **Normas de aplicación:** El evaluador marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere.
- **Escala:** de Likert
- **Niveles y Rango:** se establecen los siguientes niveles y rango

Niveles	Rango
Deterioro	40-93
Regular	94-147
Bueno	148-200

- **Validez:** La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos (cuestionarios) que presenta resultados favorables en el juicio de expertos.
- **Confiabilidad:** Para establecer la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a una muestra de 25 trabajadores administrativos, cuya características eran similares a la población examinada, obteniendo los puntajes totales se calculó el coeficiente alfa de cronbach para diversas matrices de correlaciones inter elementos.
- Asimismo este instrumento fue utilizado en la siguiente investigación. “Desarrollo Institucional y su relación con el clima organizacional en el personal administrativo de la facultad de ingeniería industrial de la universidad nacional Federico Villarreal Lima 2013.”

#### **4.4 Técnicas Estadísticas para el procesamiento de la información**

En la presente investigación se utilizó el paquete estadístico Excel y SPSS en su versión 23, el cual es un sistema especializado para realizar el análisis correspondiente de las operaciones estadísticas.

#### **4.5 Aspectos Éticos**

Para la presente investigación se tomaron en cuenta los criterios éticos propuestos por la Escuela Profesional de Psicología para salvaguardar la confidencialidad y discreción de la información.

Los participantes desarrollaran las encuestas de forma libre y voluntaria, asimismo será anónima donde se les entrego a cada uno un consentimiento por escrito donde firmaran su autorización.

**CAPITULO V**  
**ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

**5.1. Análisis descriptivo**

La muestra estuvo conformada por 84 trabajadores que laboran en el área de operaciones de los astilleros de la empresa de metal mecánica, los estadísticos de tendencia central y de dispersión se muestran en la siguiente tabla.

*Tabla 2. Estadísticos descriptivos de la muestra de investigación*

<b>Estadísticos</b>	<b>Valores Estadísticos</b>	
	<b>Clima</b>	<b>Liderazgo</b>
Cantidad - Muestra	84	84
Varianza	90.76	101.17
Desviación estándar	9.53	10.6
Rango (Min-Max)	96 - 148	87 - 149
Media	121.36	116.65
Mediana	120.5	117
Moda	123	123

En la Tabla 2, se muestran los estadísticos descriptivos de las variables clima organizacional y liderazgo en una muestra de 84 personas que laboran en la empresa metal mecánica que brinda servicios de reparación y mantenimiento naval.

En cuanto al clima organizacional y en lo que respecta a las medidas de dispersión, se halló que existe una varianza de 90.76, lo cual es alta y se halló una desviación estándar de 9.53 que es moderada, el rango de puntuaciones obtenidas va desde 96 que sería clima malo, hasta 148 que sería un clima muy bueno. En cuanto a las medidas de tendencia central; la media de la muestra es de 121.36, que se ubicaría en el nivel de un clima regular, la mediana se ubica en el valor de 120.5 que corresponde a un clima regular y el valor que más se repite o la moda es 123 que correspondería también a un clima regular.

En lo que corresponde al estilo de liderazgo se observa que en lo concerniente a las medidas de dispersión, se halló que existe una varianza de 101.17, lo cual es alta y se halló una desviación estándar de 10.6 que es adecuada, el rango de puntuaciones obtenidas va desde 87 que sería un liderazgo malo, hasta 149 que sería un liderazgo muy bueno. En cuanto a las medidas de tendencia central se ve que la media de la muestra es de 116.65, que se ubicaría en el nivel liderazgo regular, la mediana se ubica en el valor de 117 que corresponde a un liderazgo regular y el valor que más se repite o la moda es 123 que correspondería a un liderazgo bueno.

### 5.1.1 Nivel del liderazgo general

*Tabla 3. Nivel de liderazgo global percibido por los trabajadores*

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	2	2,4
Bueno	25	29,8
Regular	54	64,3
Deficiente	3	3,6
Total	84	100

De acuerdo la Tabla 3, se observa que de los 84 trabajadores encuestados, el mayor porcentaje opina que el liderazgo que perciben es de nivel regular 64,3% (54), otro grupo menor lo considera que es de nivel bueno 29,8% (25), solo un 2,4% (2) de los trabajadores lo considera muy bueno y 3,6% (3) lo consideran deficiente. Se interpreta que el nivel de liderazgo percibido es de nivel regular con tendencia a bueno.

### 5.1.2 Niveles de liderazgo por estilos

De acuerdo al marco teórico se consideran tres estilos de liderazgo que se pueden aplicar en las organizaciones; el estilo de liderazgo transformacional, el estilo transaccional y el estilo laissez faire o de manos blandas. Los resultados hallados en cada estilo se muestran a continuación.

- **Liderazgo transformacional**

*Tabla 4. Niveles de liderazgo en el estilo de liderazgo transformacional*

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	8	9,5
Bueno	51	60,7
Regular	25	29,8
Bajo	0	0,0
Total	84	100

De acuerdo a los datos que nos proporciona la Tabla 4, se observa que en el estilo de liderazgo transformacional el mayor porcentaje de trabajadores 60,7%, (51) considera que el estilo es bueno, en segundo lugar un porcentaje significativo 29.8% (25), lo considera de nivel regular y el 9.5% (8) considera que es un estilo muy bueno. Se puede inferir que los trabajadores consideran que este tipo de liderazgo es bueno con un leve sesgo a regular.

- **Estilo de liderazgo transaccional**

*Tabla 5. Niveles de liderazgo en el estilo de liderazgo transaccional*

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	4	4,8
Bueno	33	39,3
Regular	41	48,8
Deficiente	6	7,1
Total	84	100

Según los datos de la Tabla 5, se observa que en lo que corresponde al estilo de liderazgo transaccional el mayor porcentaje de trabajadores 48,8%, (41) considera que el estilo es de nivel regular, en segundo lugar un porcentaje significativo 39,3% (25), lo considera de nivel bueno y el 4,8% (4) considera que es un estilo muy bueno, finalmente el 7,1% (6) lo consideran de nivel deficiente. Se interpreta que el estilo de liderazgo transaccional es de nivel regular son importante sesgo a bueno.

- **Estilo de liderazgo Laissez Faire**

*Tabla 6. Niveles de liderazgo en el estilo de liderazgo Laissez faire*

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	0	0,0
Bueno	15	17,9
Regular	49	58,3
Deficiente	20	23,8
Total	84	100

Conforme a los datos que se observa en la Tabla 6, se ve que en cuanto al estilo de liderazgo laissez faire, el mayor porcentaje de trabajadores 58,3%, (49) considera que el estilo laissez faire es de nivel regular, en segundo lugar un porcentaje significativo 23.8% (20), lo considera de nivel deficiente y el 17,9% (15) considera que es un estilo bueno, finalmente ninguno lo considera muy bueno. Se interpreta que el estilo de liderazgo laissez faire es de nivel regular con sesgo a deficiente y en menor proporción con sesgo a bueno.

### 5.1.3 Clima organizacional

- **Clima organizacional global**

*Tabla 7. Niveles de clima organizacional global*

Nivel	Cantidad (N)	Porcentaje (%)
Excelente	4	5
Bueno	18	21
Regular	53	63
Malo	9	11
Total	84	100

De acuerdo a la Tabla 7, se observa que para la mayoría de los trabajadores 63% (53) el clima organizacional de la empresa metal mecánica se encuentra en el nivel regular, luego un grupo menor 21% (18) percibe el clima como bueno y también otro grupo menor 11% (9) lo percibe como malo, finalmente sólo el 5% (4) considera que el clima es excelente. De acuerdo a estos datos se podría considerar que el clima organizacional en la empresa no es el óptimo y que requiere efectuar mejoras en varios aspectos de la gestión del personal, para mejorar el mismo.

- **Clima organizacional por dimensiones**

De acuerdo al marco teórico se consideran ocho dimensiones del clima organizacional que son; relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, claridad y coherencia de la dirección, retribución, disponibilidad de

recursos, estabilidad y valores colectivos, los resultados hallados se muestran en las tablas siguientes, agrupados en cuatro dimensiones respectivamente.

*Tabla 8. Niveles de clima organizacional en las dimensiones; relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia y claridad y coherencia de dirección..*

Dimensiones	Relaciones Interpersonales		Estilo de dirección		Sentido de pertenencia		Claridad y coherencia de dirección	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Excelente	0	0	0	0	0	0	5	6
Bueno	48	57	16	19	38	45	30	36
Regular	34	40	66	79	46	55	48	57
Malo	2	2	2	2	0	0	1	1
Total	84	100	84	100	84	100	84	100

El clima organizacional percibido en las cuatro primeras dimensiones es de acuerdo al siguiente detalle.

En la dimensión relaciones interpersonales se observa que el 57% (48), lo considera bueno el 40% (34) lo valora como regular y el 2% (2) como de nivel malo, ninguno lo considera excelente.

En la dimensión estilo de dirección se nota que el 79% (66), lo considera regular el 19% (16) lo valora como bueno y el 2% (2) como de nivel malo, ninguno lo considera excelente.

En la dimensión sentido de pertenencia se observa que el 55% (46), lo considera regular el 45% (38) lo valora como bueno y ninguno lo considera ni malo, ni excelente.

En la dimensión claridad y coherencia de dirección se aprecia que el 57% (48), lo considera regular el 36% (30) lo valora como bueno y el 6% (5) lo considera excelente y 1% (1) lo considera malo.

*Tabla 9. Niveles de clima organizacional en las dimensiones; retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad y valores colectivos*

Dimensiones	Retribución		Disponibilidad de recursos		Estabilidad		Valores colectivos	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Excelente	0	0	0	0	9	11	10	12
Bueno	22	26	17	20	41	49	51	61
Regular	56	67	64	76	31	37	20	24
Malo	6	7	3	4	3	4	3	4
Total	84	100	84	100	84	100	84	100

El clima organizacional percibido en las siguientes cuatro segundas dimensiones es de acuerdo al siguiente detalle.

En la dimensión retribución se observa que el 67% (56), lo considera regular el 26% (22) lo valora como bueno y el 7% (6) lo considera como de nivel malo, ninguno lo considera excelente.

En la dimensión disponibilidad de recursos se nota que el 76% (64), lo considera regular el 20% (17) lo valora como bueno y el 4% (3) como de nivel malo, ninguno lo considera excelente.

En la dimensión estabilidad se observa que el 49% (41), lo considera bueno el 37% (31) lo valora como regular, el 11% (9) lo considera excelente y el 4% (3) lo tipifica como malo.

En la dimensión valores colectivos se aprecia que el 61% (51), lo considera bueno, el 24% (30) lo considera como regular, el 12% (10) lo considera excelente y el 4% (3) lo considera malo.

En resumen, los resultados hallados, respecto a las dimensiones del clima organizacional, se observa que las dimensiones estilo de dirección, sentido de pertenencia, claridad y coherencia de la dirección, retribución, y disponibilidad de recursos, han sido considerados como de nivel regular con sesgo a bueno; por otra parte las dimensiones relaciones interpersonales, estabilidad y valores colectivos, han sido considerados como de nivel bueno con un leve sesgo a regular. En general apreciando el clima general en base a sus dimensiones se podría considerar de nivel bueno.

## **5.2. Análisis Inferencial**

- **Relación entre la variables liderazgo y clima organizacional**

Para efectuar la prueba de correlación, previamente se hizo la verificación con la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar la normalidad de los resultados, habiéndose comprobado que no tiene una distribución normal, por lo que se aplicó la prueba de correlación no paramétrica de Spearman para determinar el coeficiente Rho.

*Tabla 10. Relación entre liderazgo y clima organizacional*

Variables	Correlación (Rho de Spearman)	
	1	2
1. Liderazgo	0	0,40
2. Clima organizacional		0

Para determinar el tipo y nivel de relación entre las variables liderazgo y clima organizacional se efectuó la prueba de correlación, que se muestra en la Tabla 10, en donde se puede observar que la correlación es baja y positiva o directa, que indica que es una asociación débil.

- **Relación los estilos de liderazgo y el clima organizacional**

*Tabla 11. Relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional*

Correlación (Rho de Spearman)	
Estilos de liderazgo	Clima Organizacional
Transformacional	0,40
Transaccional	0,13
Laissez Faire	-0,16

Para verificar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, se efectuó las correspondientes pruebas de correlación; previamente se verificó la normalidad de la distribución de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar la normalidad de los datos, como el nivel de significación era, mayor a 0,05, por tanto se asume que los datos no tienen una distribución normal, por ello se

decidió aplicar la prueba de correlación de Spearman, determinándose que en la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional hay una asociación leve, positiva o directa (0.4) que da lugar a pensar que a medida que exista un buen liderazgo, también habrá un mejor clima organizacional.

En la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional, se constató que existe una asociación baja, positiva y directa (0,13), lo que permite pensar que si mejora o baja el nivel del estilo de liderazgo, no se notarán variaciones importantes en el clima organizacional.

En la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el clima organizacional se estableció que existe una baja asociación de sentido negativo o indirecto (-0,16) lo que revela que si hubiera mejoras o deterioro en este tipo de liderazgo, habrá pocos cambios en el clima organizacional en sentido inverso.

### **5.3. Comprobación de las hipótesis**

#### **5.3.1 Hipótesis principal**

Ha: Existe una relación alta entre Liderazgo y Clima Organizacional en el personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.

Ho: No existe una relación alta entre Liderazgo y Clima Organizacional en el personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018

### **Comprobación de la hipótesis**

De acuerdo a los resultados hallados en la Tablas 10, se observa que la relación entre el liderazgo y el clima organizacional es directa pero baja, por lo que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

### **5.3.2 Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

Ha1: Existe una relación alta entre la dimensión liderazgo transformacional de estilos de liderazgo y clima organizacional, del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.

Ho: No existe una relación alta entre la dimensión liderazgo transformacional de estilos de liderazgo y clima organizacional, del personal administrativo de una empresa metal mecánica.

### **Comprobación de la hipótesis**

De acuerdo a los resultados que se muestran en la Tablas 10, se observa que la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional es directa pero baja, por lo que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

### **Hipótesis específica 2**

Ha2: Existe una relación alta entre la dimensión liderazgo transaccional de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.

Ho: No existe una relación alta entre la dimensión liderazgo transaccional de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.

### **Comprobación de la hipótesis**

Conforme se muestra en la Tablas 10, se observa que la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional es directa pero muy baja por lo que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

### **Hipótesis específica 3**

Ha3: Existe una relación alta entre la dimensión liderazgo laissez faire de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.

Ho: No existe una relación alta entre clima organizacional y el estilo de liderazgo laissez faire, del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.

### **Comprobación de la hipótesis**

De acuerdo a los resultados que se muestran en la Tablas 10, se observa que la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el clima organizacional es

indirecta pero muy baja por lo que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

## DISCUSIÓN

De acuerdo a los datos hallados en la investigación se evidencia que en cuanto al estilo de liderazgo, el liderazgo general ha sido considerado por los trabajadores en un nivel regular con leve sesgo hacia bueno, asimismo se pudo verificar que prevalece el estilo de liderazgo transformacional ya que es el estilo que mejor calificación ha recibido.

En el análisis de los estilos de liderazgo, de los tres estilos evaluados que son el estilo transformacional, transaccional y laissez faire, se evidenció que el liderazgo transformacional ha recibido mejor calificación respecto a los otros dos estilos (transaccional y laissez faire), esto coincide con lo que sostiene Bernal (1997) quién afirma que el liderazgo transformacional genera el aumento de las capacidades de los miembros de la organización, asimismo ayuda a resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y sobre todo la toma de decisiones, lo cual revela la presencia del líder. Respecto a los estilos de liderazgo transaccional y laissez faire, han sido evaluados como de nivel regular con un leve sesgo hacia bueno, esto es coincidente con lo que sostiene Méndez (2009), quien considera que la gente se motiva por la recompensa y el castigo, que las personas trabajan mejor cuando existe una clara cadena de mando, se han definido bien las metas y lo que tiene que hacer cada miembro del equipo y que el jefe le diga a cada uno

lo que debe lograr. Por otra parte en el liderazgo *laissez faire*, cada uno decide y por lo general son autónomos, pero no hay objetivos claros y la coordinación es mala. Es comprensible por tanto que la evaluación de ambos estilos no ha sido alta y solo alcanza al nivel regular.

Finalmente de acuerdo a los resultados globales hallados se puede constatar que el estilo de liderazgo es considerado por los trabajadores de la empresa metal mecánica como de nivel regular con sesgo a bueno, lo que se interpreta que el personal no está tan de acuerdo con el tipo y calidad de liderazgo que reciben. Esto se explicaría, porque los jefes y líderes de la empresa metal mecánica que brinda servicios industriales navales, son oficiales en actividad de la Marina de Guerra, por lo que no tienen mucho contacto interpersonal con los trabajadores, ejercen su liderazgo a través de sus subordinados y por medios electrónicos o digitales y hacen poco uso de las comunicaciones cara a cara y se mantienen distantes física como emocionalmente de los trabajadores.

En cuanto al clima organizacional se puede verificar que para la mayoría de los trabajadores existe un clima regular con leve sesgo a un nivel bueno, es pertinente mencionar que una pequeña proporción de trabajadores lo considera malo. Por los resultados hallados y que se muestran en las correspondientes tablas, se puede inferir que los trabajadores se encuentran medianamente conformes con el clima existente en la planta. Como lo sostiene Chiavenato (2006) el clima organizacional es el resultado de varios factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la

empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales; por tal motivo el conjunto de factores de la empresa metal mecánica, deben afectar sobre los resultados hallados y no necesariamente por el liderazgo ejercido

En cuanto a las dimensiones del clima organizacional, se nota que las apreciaciones de los trabajadores varía en cada una de las dimensiones; existen algunas dimensiones como el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la claridad y coherencia de la dirección, la retribución y la disponibilidad de recursos, que han sido evaluadas como de nivel regular con cierto sesgo a bueno; lo cual revela que de las ocho dimensiones que contiene el clima organizacional, cinco tienen el nivel regular, vale decir que los trabajadores se encuentran medianamente conformes con el clima organizacional y con el liderazgo recibido, los cuales fueron examinadas a través de las dimensiones estilo de dirección, claridad y coherencia de la dirección, asimismo se puede inferir que el sentido de pertenencia que equivale al compromiso organizacional es de nivel regular, dicho en otros términos hay un mediano compromiso con la empresa, también no hay gran conformidad con la retribución que son las remuneraciones que perciben, los resultados revelan que se requiere mejoras en las remuneraciones de los trabajadores, por otra parte las dimensiones relaciones interpersonales, estabilidad y valores colectivos, han sido considerados como de nivel bueno con un leve sesgo a regular, esto se explica porque si bien es cierto que el trato a los trabajadores es distante, pero es respetuoso y alturado , tampoco existen conflictos entre compañeros de trabajo que enturbie el clima laboral, finalmente existe vinculación emotiva con la institución porque es parte de una de las fuerzas armadas y sus valores y

responsabilidad hace que sus valores sean compartidos por todos los miembros que laboran en ella. Estos resultados se respaldan lo que sostienen Chiang, Núñez y Martín (2010), quienes consideran que el clima organizacional es un conjunto de percepciones de los trabajadores sobre los diversos aspectos organizacionales que influyen sobre sus emociones y sentimientos.

En lo que corresponde a la relación entre clima organizacional y liderazgo, de acuerdo a los resultados hallados en las pruebas de correlación existe una baja asociación entre ambas variables, lo que induce a pensar que si bien es cierto que el estilo de liderazgo es un factor importante en la configuración del clima organizacional, la asociación es positiva pero baja, por lo que se infiere que si el liderazgo es bueno o malo el clima no presentará variaciones importantes.

Los resultados de la investigación no coinciden con los hallados por León, A. (2015) en su investigación sobre “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra”, donde halló una alta asociación entre ambas variables, con un coeficiente de Pearson de  $r=0.912$ ; con la investigación de Gracia, Y. (2016) sobre “El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 –UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – 2016” donde halló un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.596. Por otra parte los resultados de la presente investigación discrepan con la investigación de Mayor, L. (2012), que estudió sobre la

relación entre el “Clima organizacional y liderazgo de los directivos de las escuelas del municipio Mara” en donde halló una relación negativa y muy baja  $r = - 0,002$ . Más bien los resultados de la investigación se aproximan a los resultados de la investigación de Jaime. M. (2014), que investigó sobre “Los estilos de liderazgo y clima organizacional de la red N° 06 Callao, 2014” donde encontró una relación positiva y significativa con un coeficiente de Pearson ( $r = 0,347$ ,  $p = 000$ ).

Otro aspecto importante hallados en las pruebas de correlación efectuados se comprobó que la asociación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo transformacional es de nivel medio y positivo (0.40) similar a la asociación entre liderazgo general y clima organizacional (0.40). Luego la asociación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo transaccional es positiva pero baja (0.13), y entre el clima organizacional y el estilo laissez faire también es baja pero de sentido negativo (-0.16). Lo que permite inferir que los estilos de liderazgo transaccional y laissez faire tienen baja asociación con el clima organizacional.

## CONCLUSIONES

- Se encontró correlación baja y positiva entre liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica, Callao 2018.
- Existe relación leve positiva entre la dimensión de liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal administrativo de una empresa metal mecánica, Callao 2018.
- Existe relación baja entre la dimensión liderazgo transaccional y el clima organizacional en el personal administrativo de una empresa metal mecánica, Callao 2018.
- Existe baja relación en sentido negativo entre la dimensión liderazgo laissez faire y el clima organizacional en el personal administrativo de una empresa metal mecánica, Callao 2018.

## **RECOMENDACIONES**

- Efectuar investigaciones similares con la finalidad de enriquecer el campo teórico en el estudio de estas dos importantes variables en la empresa, a fin de que ésta realice un diagnóstico en su contexto actual.
- Establecer programas de capacitación sobre habilidades sociales e integración dirigidos a todo el personal con el fin de mejorar el clima laboral en la empresa.
- Se recomienda capacitar en temas de liderazgo a los Jefes del área administrativa evaluada en el presente estudio y comprender en la misma, a los jefes de las diversas áreas de la empresa con la finalidad de fortalecer sus relaciones interpersonales y así lograr un mayor acercamiento con sus trabajadores.
- Se sugiere realizar un seguimiento de la eficacia en las capacitaciones dirigidas tanto a los jefes como al personal administrativo, a fin de establecer indicadores, que permitan evaluar objetivos y establecer una cultura de mejora continua en la empresa.

## REFERENCIAS

- Aliaga, J. (1998). Tesis “*La ubicación espontánea del asiento como función de la inteligencia, la personalidad, el rendimiento académico y el sexo.*” Tesis para optar el grado de magíster en psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Abanto, N. (2012). *Clima laboral en empleados de un call center de Lima Metropolitana.* Tesis para optar el título profesional de Psicología. Lima, Perú: UCV.
- Acero, Y. et al. (2007). *Encuesta de clima organizacional (EDCO).* Santafé de Bogotá: UKL.
- Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa.* Colombia: UEC.
- Benites, L. (2006). *El perfil del líder* (1era ed.). Lima: Norma.
- Bernal, J. (1997). *Liderar el cambio: el liderazgo transformacional.* España: S.E.
- Bolívar, S. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos.* España: UNED.
- Bustos, P. (2010). *Clima Organizacional* Recuperado 22/02/2018 de:  
<http://www.gestiopolis.com/climaorganizacional.htm>.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. (1era ed.). México: trillas S.A.

Contreras, D y Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca lineamientos básicos para su intervención*. (Tesis para optar el título de Maestría en Dirección). Recuperado 29/12/2017 de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9>.

Cuadrado, E. y Molero, F. (2002). *Liderazgo transaccional y género*. España: S.E.

Chiang, V. M., Nuñez, P. A. y Martin, R. J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (1era ed.). Madrid: S.L.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos H*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma ed.). México: McGraw-Hill.

Dávila, D. (2011). *Clima Organizacional*. Recuperado 15/02/2018 de: <http://www.googleacademico/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional.shtml>

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. (3° ed.) México: Thomson S.A.

D'aleccio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. (1era ed.). México: Pearson.

- Espinoza, J. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Educación. Lima - Perú: UPU
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador*. (1era ed.). Lima: UPC.
- García, Y. (2016). *El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 –UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – 2016*. Tesis para optar el grado académico de magister en educación. Lima- Perú: UNSM.
- Grados, J. (2006). *Liderazgo dinámica de competencia y cooperación*. (1era ed.). México: Trillas S.A.
- Jaime, M. (2014). *Estilos de liderazgo y clima organizacional de la red N° 06 callao, 2014*. Tesis para optar el grado de maestría en administración de la educación. Lima – Perú: UCV.
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. (Tesis para optar el grado de maestría en psicología). Recuperado 30/04/2018  
[wttp://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20Jimenez%20C.pdf](http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20Jimenez%20C.pdf).
- León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra*,

*Provincia y Región Lima*. Tesis para optar el grado académico de magister en educación. Lima – Perú: UNSM

Mayor, L. (2012). *Clima organizacional y liderazgo de los directivos de la escuela del municipio mara*. (Tesis para optar el título Magister en educación). Recuperado 29/12/2017 de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2013-04-09T11:00:12Z-3845/Publico/mayor\\_camargo\\_leomary\\_del\\_carmen.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2013-04-09T11:00:12Z-3845/Publico/mayor_camargo_leomary_del_carmen.pdf).

Marín, C. (1998). *Toma de decisiones y liderazgo*. [Versión electrónica]. Revista acta académica, 22, 12 – 24.

Martínez, G. (2003). *La gestión empresarial*. Madrid: Díaz Santos.

Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. (1era ed.). Bogotá: Universidad del Rosario.

Minsa. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. (2da ed.). Lima: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.

O’Leary, E. (2000). *Alcanzar el liderazgo*. (1era ed.). Madrid: Adriana Gómez.

Palomino, K. A. (2000). *Gerencia de empresas y administración de la calidad* (1era ed.). Lima: USMP.

Palma, S. (2002). *Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Perú Recuperado 12/01/2018 de <http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/diagnostico.php>.

Paladines, L. (2012). *El proceso de Mercadotecnia y la Gestión de comercialización de Bienes y Servicios*. Universidad Nacional de Loja área jurídica, social y administrativa.

Romero, V. y Coronado, M. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Lima: UCV.

Rueda, L. (2014). *Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la fundación hospitalaria san pedro*. (Tesis para optar el título de psicología). Recuperado 29/12/2017 de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90136.pdf>.

Sánchez, I. (2008). *Estilos de dirección y liderazgo*. Colombia: universidad del valle.

Urizar, S. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante don Carlos*. (Tesis para optar el título de psicología industrial / organizacional). Recuperado 11/12/2017 de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Urizar-Shalina.pdf>.



## ANEXO I

### Matriz de Consistencia

Liderazgo y Clima Organizacional en personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y Dimensiones		Metodología
<b>Principal:</b>	<b>General :</b>	<b>General :</b>	<b>Liderazgo</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño:</b></li> <li style="padding-left: 20px;">No experimental</li> <li>• <b>Tipo:</b></li> <li style="padding-left: 20px;">Descriptiva - Correlacional</li> <li>• <b>Población:</b></li> <li style="padding-left: 20px;">110 personas pertenecientes al área administrativa de una Empresa Metal Mecánica en Callao.</li> <li>• <b>Muestreo:</b></li> <li style="padding-left: 20px;">Intencional constituida por 84 trabajadores</li> <li>• <b>Técnicas:</b></li> <li style="padding-left: 20px;">Encuesta</li> <li>• <b>Instrumentos:</b></li> <li style="padding-left: 20px;">Cuestionario de Estilos de Liderazgo y Encuesta de Clima Organizacional (EDCO)</li> </ul>
¿Cuál es la relación entre liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo de una empresa metal mecánica callao 2018?	Establecer la relación que existe entre liderazgo y clima organizacional en personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.	Existe una relación alta entre el Liderazgo y el Clima Organizacional en el personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.			
<b>Específicos:</b>	<b>Específicos:</b>	<b>Específicas:</b>			
¿Cuál es la relación entre la dimensión liderazgo transformacional de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018?	Determinar la relación entre la dimensión liderazgo transformacional de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.	Existe una relación alta entre la dimensión liderazgo transformacional de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.			
¿Cuál es la relación entre la dimensión liderazgo transaccional de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018?	Determinar la relación entre la dimensión liderazgo transaccional de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.	Existe una relación alta entre la dimensión liderazgo transaccional de estilos de liderazgo y clima organizacional, del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.	<b>Clima Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones Interpersonales</li> <li>- Estilos de Dirección</li> <li>- Sentido de Pertenencia</li> <li>- Retribución</li> <li>- Disponibilidad de Recurso</li> <li>- Estabilidad</li> <li>- Claridad y Coherencia en la Dirección</li> <li>- Valores Colectivos</li> </ul>	
¿Cuál es la relación entre la dimensión liderazgo laissez faire de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018?	Establecer la relación entre la dimensión liderazgo laissez faire de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.	Existe una relación alta entre la dimensión liderazgo laissez faire de estilos de liderazgo y clima organizacional del personal administrativo de una empresa metal mecánica Callao 2018.			

## ANEXO II

### Base de datos Liderazgo

#### Sexo

M= Masculino

F= Femenino

#### Grado de Instrucción:

A= Secundaria Completa

B= Técnica Incompleta

C= Técnica Completa

D= Universitaria Incompleta

E= Universitaria Completa

#### Condición Laboral

C= Contratado

E= Estable

N°	Fecha	Edad	Sexo	Grado de Instrucción	Tiempo de Servicio (Años)	Condición Laboral	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo	Pongo especial énfasis en la resolución	Me preocupo de formar aquellos que lo	Centro mi atención en los casos en lo que	Hago que se basen en el razonamiento y	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles	Les doy charlas para motivarlos	Cuento con su respeto	Potencio su motivación de éxito	Trato de que vean los problemas como	Trato de desarrollar nuevas formas para	Les hago pensar sobre viejos problemas	Impulso la utilización de la inteligencia	Diferencia clara la mejor alternativa de	Les doy nuevas formas de enfocar	Tienen plena confianza en mí	Confían en mi capacidad para superar	<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	No trato de cambiar lo que hacen mientras	Evito involucrarme en su trabajo	Demuestro que creo firmemente en el	Les doy lo que quieren a cambio de recibir	Evito intervenir, excepto cuando no se	Me aseguro que exista un fuerte acuerdo	entro lo que se espera que hagan y lo que	Siempre que lo crean necesario, pueden	negociar conmigo lo que obtendrán a	Les hago saber que pueden lograr lo que	Trato de que obtengan lo que deseo a	No trato de hacer cambios mientras las	<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>	Les dejo que sigan haciendo su	Mi presencia tiene poco efecto en su	No les digo donde me sitúo en	Evito tomar decisiones	Soy difícil de encontrar cuando surge un	Evito decirles cómo se tienen que hacer	Es probable que esté ausente cuando se	<b>LIDERAZGO LAISEZ FAIRE</b>	<b>LIDERAZGO GENERAL</b>
1.	07/02/2018	36	F	E	5	E	3	4	4	4	4	1	1	4	4	4	3	4	4	1	4	3	4	<b>56</b>	4	3	3	3	3	4	3	2	2	2	<b>30</b>	3	2	3	2	2	2	2	<b>16</b>	<b>102</b>		
2.	07/02/2018	30	M	E	5	E	3	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	<b>64</b>	2	3	3	1	2	3	2	2	1	2	<b>21</b>	2	2	2	2	2	2	2	<b>14</b>	<b>99</b>		
3.	09/02/2018	32	M	E	4	E	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	<b>66</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>30</b>	4	3	3	3	3	3	3	<b>22</b>	<b>118</b>		
4.	09/02/2018	63	M	A	43	E	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	<b>72</b>	4	4	2	2	1	4	2	3	4	3	<b>29</b>	3	2	3	2	1	1	1	<b>13</b>	<b>114</b>			
5.	09/02/2018	41	M	A	20	E	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>66</b>	4	3	2	1	1	4	1	2	2	4	<b>24</b>	4	1	4	2	2	2	2	<b>17</b>	<b>107</b>			
6.	09/02/2018	63	M	C	44	E	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	<b>79</b>	1	1	2	1	2	4	5	4	4	4	<b>28</b>	5	2	4	1	1	1	2	<b>16</b>	<b>123</b>			
7.	09/02/2018	45	M	C	16	E	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	<b>76</b>	4	3	3	5	4	5	5	5	5	2	<b>41</b>	5	3	3	3	3	3	3	<b>23</b>	<b>140</b>			
8.	09/02/2018	63	M	A	37	E	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	<b>76</b>	4	4	3	2	4	3	3	2	4	4	<b>33</b>	4	2	2	3	1	1	1	<b>14</b>	<b>123</b>			
9.	09/02/2018	34	M	C	3	C	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	<b>63</b>	4	2	2	2	4	4	2	2	2	4	<b>28</b>	4	4	2	2	2	2	2	<b>18</b>	<b>109</b>			
10.	08/02/2018	45	M	A	30	E	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	<b>69</b>	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	<b>32</b>	3	4	3	3	4	5	2	<b>22</b>	<b>123</b>			

11.	09/02/2018	53	M	A	12	E	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	78	5	3	5	4	3	5	5	5	4	2	41	4	3	3	3	3	4	3	23	142
12.	09/02/2018	57	M	C	30	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	65	4	2	3	3	2	3	3	4	3	3	30	2	3	2	2	2	2	2	15	110
13.	09/02/2018	40	M	C	1	C	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	35	4	3	2	4	2	2	2	19	122	
14.	09/02/2018	37	M	A	6	E	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	80	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	27	2	2	3	1	2	3	3	16	123	
15.	09/02/2018	59	M	A	35	E	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	70	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38	3	2	2	2	2	2	2	15	123		
16.	09/02/2018	36	M	A	12	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4	2	2	2	4	4	2	4	3	2	29	3	2	3	1	1	1	1	12	109	
17.	09/02/2018	34	M	C	2	C	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	63	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	30	3	4	3	2	1	1	2	16	109	
18.	09/02/2018	57	M	C	37	E	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	72	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	31	3	2	3	2	2	2	2	16	119	
19.	09/02/2018	61	M	C	10	E	2	4	1	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	64	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	5	4	3	3	3	4	3	25	127	
20.	09/02/2018	25	M	A	1	C	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	65	4	3	3	5	3	3	2	2	2	3	30	3	3	2	3	2	3	2	18	113	
21.	09/02/2018	46	M	C	8	E	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	66	4	3	3	3	3	3	2	3	4	1	30	1	1	1	1	1	1	1	7	103	
22.	08/02/2018	34	M	C	4	C	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	83	4	5	3	3	5	4	3	3	3	3	36	3	1	1	1	1	1	1	9	128	
23.	08/02/2018	58	F	C	35	E	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84	3	2	1	2	1	4	3	3	3	2	24	2	1	2	1	1	1	1	9	117		
24.	08/02/2018	36	F	D	15	E	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	72	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	3	3	3	3	3	3	3	21	124	
25.	08/02/2018	29	M	D	3	E	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	80	3	2	2	1	1	5	5	3	2	2	26	5	4	3	1	1	1	1	16	122	
26.	08/02/2018	36	M	C	10	E	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	73	5	3	2	4	3	4	4	4	3	36	1	1	1	1	1	1	1	7	116		
27.	08/02/2018	30	M	D	1	C	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	61	2	1	4	4	3	4	4	4	3	33	2	2	3	1	1	1	1	11	105		
28.	08/02/2018	66	M	C	45	E	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	21	107		
29.	08/02/2018	64	M	C	40	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4	3	2	2	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	3	3	21	118		
30.	09/02/2018	57	M	C	7	E	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	73	5	2	3	2	4	4	3	3	4	5	35	5	3	3	2	2	2	4	18	126	
31.	09/02/2018	33	M	C	1	C	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	59	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	34	3	3	4	4	3	4	4	25	118	
32.	08/02/2018	29	M	D	1	C	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	78	3	2	2	2	2	4	2	3	4	2	26	3	2	4	2	1	3	2	17	121	
33.	08/02/2018	60	M	C	40	E	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	77	5	2	2	2	2	5	2	2	2	2	26	4	2	2	1	1	1	1	12	115	
34.	08/02/2018	27	M	D	4	E	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	82	4	1	2	2	1	5	4	5	4	2	30	4	1	2	1	1	1	1	11	123		
35.	08/02/2018	29	M	C	3	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4	4	3	1	3	3	4	3	4	33	3	1	3	1	1	1	3	13	114		
36.	08/02/2018	32	M	D	5	E	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	78	1	1	1	1	2	5	5	1	2	20	1	1	2	1	1	1	1	8	106		
37.	08/02/2018	30	M	D	6	E	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	82	3	2	1	1	2	3	3	3	2	23	4	2	3	1	1	2	1	14	119		
38.	08/02/2018	29	M	C	1	C	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	73	3	3	2	2	4	3	2	3	2	27	3	2	2	1	1	2	1	12	112		
39.	08/02/2018	65	M	C	37	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	4	2	2	2	3	2	3	3	2	26	3	2	3	2	2	2	2	16	109		
40.	13/02/2018	31	M	D	1	E	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	1	1	1	1	1	1	11	144		
41.	09/02/2018	65	M	D	12	E	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	79	3	2	1	1	3	3	2	2	2	20	2	4	3	1	1	4	1	16	115		
42.	07/02/2018	58	F	D	31	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	66	4	4	2	2	3	2	2	2	2	25	3	2	2	2	2	2	2	15	106		
43.	07/02/2018	26	F	E	3	E	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	4	2	2	3	2	4	4	3	2	28	3	2	2	2	2	2	2	16	109		
44.	07/02/2018	25	M	C	3	E	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	65	3	3	2	2	2	3	3	4	3	29	3	2	3	2	2	2	2	16	110		
45.	07/02/2018	38	F	C	5	E	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	69	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34	4	3	3	2	2	2	2	18	121		
46.	07/02/2018	57	F	E	30	E	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	81	5	2	2	1	2	4	3	4	4	2	29	2	2	1	1	1	1	1	9	119		
47.	07/02/2018	61	F	E	35	E	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	72	2	2	2	3	1	4	2	2	2	2	22	4	3	1	2	2	2	1	15	109		
48.	07/02/2018	64	M	E	40	E	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	77	4	4	3	3	4	4	3	2	2	33	4	3	3	2	2	2	3	19	129			
49.	07/02/2018	56	F	E	30	E	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	79	4	1	2	1	1	2	2	2	2	19	2	1	2	1	1	1	1	9	107			
50.	07/02/2018	32	F	E	3	E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85	5	4	3	3	5	5	4	5	4	4	42	5	4	4	3	1	4	1	22	149		

51.	07/02/2018	26	F	C	2	E	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	62	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	35	4	3	3	3	2	3	2	20	117	
52.	07/02/2018	31	M	E	3	E	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	76	3	1	2	3	5	5	4	3	4	3	33	4	4	2	1	1	1	2	15	124
53.	07/02/2018	28	F	E	-	E	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	62	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	23	2	3	2	1	2	1	1	12	97
54.	07/02/2018	22	F	E	1	C	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	77	4	4	2	4	2	2	4	3	4	4	33	4	4	2	2	1	1	1	15	125	
55.	07/02/2018	26	F	E	1	E	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	73	3	3	2	2	2	4	3	4	3	29	4	3	2	2	2	2	2	17	119	
56.	07/02/2018	24	M	E	1	C	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	61	4	3	3	3	2	4	3	2	3	3	30	3	4	4	3	2	2	1	19	110
57.	07/02/2018	25	F	C	4	E	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	74	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	33	3	2	2	3	1	3	2	16	123
58.	07/02/2018	33	M	C	5	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	3	4	3	2	2	3	2	4	2	3	28	3	4	4	2	2	2	2	19	111	
59.	07/02/2018	55	M	B	16	E	5	1	1	4	2	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	65	5	5	5	4	4	2	2	2	4	4	37	5	3	2	2	2	1	2	17	119	
60.	07/02/2018	32	F	E	2	E	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	66	2	3	2	3	4	4	4	3	2	3	30	3	3	3	3	2	3	2	19	115	
61.	07/02/2018	24	M	E	1	C	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	65	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38	4	3	4	3	3	3	2	22	125	
62.	07/02/2018	26	F	C	6	E	4	4	4	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	64	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	34	4	3	3	2	2	4	2	20	118	
63.	07/02/2018	45	M	E	16	E	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	74	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	17	2	2	2	1	1	2	1	11	102	
64.	07/02/2018	24	M	E	1	E	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	3	4	69	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	35	4	2	4	1	1	1	1	14	118
65.	07/02/2018	24	F	E	1	C	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	2	5	5	73	4	2	1	1	2	5	1	3	2	2	23	4	3	1	1	1	3	2	15	111
66.	07/02/2018	24	M	E	1	C	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	82	4	4	2	2	3	3	3	2	2	2	27	2	1	1	1	1	3	1	10	119
67.	07/02/2018	28	M	E	2	E	3	3	5	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	64	4	3	1	1	1	2	1	1	1	1	16	1	1	1	1	1	1	1	7	87
68.	07/02/2018	60	M	E	40	E	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	5	2	3	4	3	4	65	5	3	2	3	4	5	3	4	3	4	36	3	5	3	2	3	3	2	21	122	
69.	07/02/2018	61	M	D	32	E	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5	74	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	26	2	2	2	1	1	1	1	1	10	110
70.	07/02/2018	60	F	C	40	E	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	38	4	3	3	2	2	2	2	18	123	
71.	07/02/2018	59	M	E	31	E	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5	68	5	3	1	1	2	3	1	3	4	3	26	3	4	3	4	3	3	3	23	117
72.	07/02/2018	33	M	C	3	E	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	38	4	1	1	3	1	1	1	12	118	
73.	08/05/2018	24	F	D	1	C	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	3	4	3	4	3	4	70	4	2	2	3	3	3	2	4	3	3	29	3	2	2	3	2	2	2	16	115	
74.	08/05/2018	25	F	E	1	E	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	65	4	2	3	2	3	4	2	3	4	31	2	3	3	2	2	2	2	16	112	
75.	10/05/2018	27	F	E	3	E	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	4	3	3	3	2	2	2	19	126	
76.	09/05/2018	67	M	A	41	E	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	70	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	34	4	3	3	3	2	2	2	19	123	
77.	08/05/2018	44	M	C	7	E	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	63	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	34	4	4	4	2	4	3	2	23	120	
78.	09/05/2018	40	F	C	18	E	4	1	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	71	4	2	1	2	2	4	1	1	1	1	19	2	2	3	1	2	1	1	12	102
79.	09/05/2018	30	M	C	5	E	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	63	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	36	4	3	2	2	2	2	2	17	116	
80.	02/04/2018	55	F	A	35	E	3	3	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	60	5	5	3	3	3	3	2	3	2	4	33	5	1	2	4	3	3	3	21	114	
81.	08/05/2018	36	F	B	12	E	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	67	4	3	4	2	4	3	2	2	2	4	30	4	3	3	5	1	2	1	19	116	
82.	09/05/2018	21	F	B	1	C	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	80	5	5	3	2	2	5	4	4	4	2	36	3	1	3	1	2	3	2	15	131
83.	09/05/2018	38	F	E	4	E	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	69	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	24	2	2	2	2	2	2	2	14	107	
84.	08/05/2018	33	M	E	4	E	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	66	3	2	4	3	3	4	2	2	2	28	3	5	2	2	1	1	3	17	111	

### ANEXO III

#### Base de datos Clima Organizacional

**Sexo**

M= Masculino

F= Femenino

**Grado de Instrucción:**

A= Secundaria Completa

B= Técnica Incompleta

C= Técnica Completa

D= Universitaria Incompleta

E= Universitaria Completa

**Condición Laboral**

C= Contratado

E= Estable

N°	Fecha	Edad	Sexo	Grado de Instrucción	Tiempo de Servicio (Años)	Condición Laboral	Los miembros del grupo tienen en cuenta	Soy aceptado por mi grupo de trabajo	Los miembros del grupo son distantes	Mi grupo de trabajo me hace sentir	El grupo de trabajo valora mis aportes	RELACIONES INTERPERSONALES	Mi jefe crea una atmósfera de confianza	El jefe es mal educado	Mi jefe generalmente apoya las decisiones	Las órdenes impartidas por el jefe son	El jefe desconfía del grupo de trabajo	ESTILO DE DIRECCIÓN	Entiendo bien los beneficios que tengo en	Los beneficios de salud que recibo en el	Estoy de acuerdo con mi asignación	Mis aspiraciones se ven frustradas por las	Los servicios de Salud que recibo en la	SENTIDADO DE PERTENENCIA	Realmente me interesa el futuro de la	Recomiendo a mis amigos la empresa	Me avergüenzo decir que soy parte de la	Sin remuneración no trabajo horas extras	Sería más feliz en otra empresa	RETRIBUCION	Dispongo del espacio adecuado para	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es	El entorno físico de mi sitio de trabajo	Es difícil acceso a la información para	La iluminación del área de trabajo es	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	La institución despide al personal sin tener	La empresa brinda estabilidad laboral	La empresa contrata personal terceros	La permanencia en el cargo depende de	De mi buen desempeño depende la	ESTABILIDAD	Entiendo de manera clara y precisa las	Conozco bien como la empresa está	Algunas tareas a diario asignadas tienen	Los funcionarios no dan a conocer los	Las metas de la empresa son poco	CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN	El trabajo en equipo con otras áreas es	Las otras áreas y/o compañeros	Cuando necesito información de otras	Cuando las cosas salen mal las otras áreas	La empresa resuelve problemas en lugar	VALORES COLECTIVO	CLIMA ORGANIZACIONAL																	
1.	07/02/2018	36	F	E	5	E	4	4	2	2	4	16	4	3	4	3	2	16	4	4	3	2	16	4	2	1	1	3	11	4	3	3	3	2	15	2	4	3	2	4	15	4	4	3	3	3	15	4	4	3	3	3	15	4	4	3	3	3	17	4	4	3	3	3	16	3	4	4	3	3	17	119
2.	07/02/2018	30	M	E	5	E	4	4	2	2	4	16	3	2	4	2	3	14	4	3	2	3	2	15	3	3	1	1	3	11	5	5	1	2	1	14	3	2	3	2	3	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	14	112											
3.	09/02/2018	32	M	E	4	E	4	5	1	2	4	16	3	2	4	3	1	13	4	3	1	4	2	14	3	2	1	2	2	10	5	5	1	4	1	16	3	5	3	3	3	17	4	3	3	3	3	16	3	4	4	3	3	17	119																	
4.	09/02/2018	63	M	E	43	E	4	5	2	3	4	18	3	3	4	2	2	14	4	3	2	2	14	5	4	1	1	1	12	4	4	1	2	2	13	4	2	4	3	1	14	4	4	2	2	15	5	4	3	4	3	19	119																			
5.	09/02/2018	41	M	E	20	E	2	4	1	1	2	10	1	5	2	1	5	14	5	2	1	3	3	14	4	1	1	2	1	9	4	1	3	3	4	13	5	1	5	5	1	17	4	4	2	2	1	13	3	3	1	5	1	13	105																	
6.	09/02/2018	63	M	C	44	E	4	5	2	1	5	17	2	2	4	2	3	13	5	5	5	1	1	17	5	5	1	3	1	15	5	5	2	1	2	15	2	5	3	1	5	16	5	5	2	4	2	18	5	4	5	2	4	20	131																	
7.	09/02/2018	45	M	C	16	E	4	4	1	1	4	14	5	1	5	5	2	18	5	5	1	3	5	19	5	5	1	5	3	19	4	3	3	3	3	16	4	3	4	5	5	21	5	4	4	5	4	22	4	4	4	5	2	19	148																	
8.	09/02/2018	63	M	A	37	E	3	4	2	2	4	15	2	2	2	4	4	14	4	4	1	1	3	13	5	4	1	2	1	13	4	3	3	3	2	15	1	3	5	5	4	18	3	3	3	1	4	14	2	4	4	5	1	16	118																	
9.	09/02/2018	34	M	C	3	C	3	4	2	2	3	14	1	3	2	4	4	14	3	2	1	4	4	14	5	4	1	2	2	14	3	3	3	3	3	15	4	1	4	4	2	15	2	2	3	4	4	15	2	3	2	4	2	13	114																	
10.	08/02/2018	45	M	A	30	E	5	4	4	2	4	19	1	4	3	5	5	18	4	4	2	2	16	5	4	2	2	2	15	5	4	4	4	3	20	5	2	5	5	4	21	3	2	2	2	2	13	5	5	3	5	4	22	144																		

11.	09/02/2018	53	M	A	12	E	3	4	3	1	3	14	3	3	3	2	3	14	2	2	1	3	3	11	1	4	1	3	1	10	4	5	1	1	1	12	3	4	4	4	5	20	4	5	3	3	3	18	5	5	5	4	2	21	120
12.	09/02/2018	57	M	C	30	E	4	4	2	1	4	15	3	3	4	4	2	16	4	4	3	3	3	17	4	3	2	2	3	14	4	4	2	2	2	14	3	2	4	3	3	15	3	3	3	4	4	17	3	3	3	3	15	123	
13.	09/02/2018	40	M	C	1	C	3	5	2	2	3	15	3	2	3	3	3	14	5	5	2	2	2	16	5	5	1	1	1	13	5	5	1	2	1	14	3	2	3	1	5	14	5	5	2	3	2	17	2	4	5	3	3	17	120
14.	09/02/2018	37	M	A	6	E	4	5	2	2	4	17	2	3	3	4	4	16	5	3	1	3	2	14	5	5	2	3	4	19	5	4	3	5	1	18	5	3	5	5	4	22	5	5	4	5	3	22	3	4	3	5	2	17	145
15.	09/02/2018	59	M	A	35	E	4	5	2	1	5	17	4	4	3	2	3	16	3	4	1	4	3	15	5	4	1	3	1	14	4	3	3	3	3	16	5	2	5	4	5	21	2	3	4	2	3	14	5	3	4	3	3	18	131
16.	09/02/2018	36	M	A	12	E	4	5	1	2	4	16	2	3	4	3	3	15	5	3	1	2	3	14	5	2	1	2	2	12	3	4	3	4	2	16	5	2	5	2	4	18	5	4	2	4	3	18	5	3	3	5	2	18	127
17.	09/02/2018	34	M	C	2	C	2	3	2	2	4	13	1	5	1	1	4	12	2	2	1	5	2	12	2	1	4	3	4	14	3	3	3	2	3	14	5	1	4	4	2	16	2	1	3	2	3	11	2	1	2	4	1	10	102
18.	09/02/2018	57	M	C	37	E	2	3	2	2	4	13	1	4	3	3	2	13	5	4	1	5	2	17	5	5	1	2	1	14	2	4	1	1	2	10	2	1	4	5	3	15	5	4	3	2	2	16	3	3	4	5	3	18	116
19.	09/02/2018	61	M	C	10	E	4	5	3	2	2	16	2	4	2	2	4	14	5	5	2	2	2	16	5	2	1	1	1	10	4	3	3	2	2	14	4	4	3	3	4	18	4	4	4	5	4	21	5	5	5	3	3	21	130
20.	09/02/2018	25	M	A	1	C	3	5	1	1	5	15	5	1	3	3	1	13	5	3	4	1	1	14	5	5	1	5	1	17	5	5	1	1	1	13	1	1	3	1	5	11	5	4	4	3	4	20	4	4	1	5	5	19	122
21.	09/02/2018	46	M	C	8	E	5	5	1	2	4	17	2	3	3	2	2	13	5	4	2	3	1	15	5	4	1	4	2	16	4	4	2	3	1	14	3	3	4	2	5	17	4	3	3	3	3	16	2	2	2	5	3	14	122
22.	08/02/2018	34	M	C	4	C	5	5	1	1	5	17	5	1	5	5	1	17	5	4	2	3	1	15	5	4	1	5	2	17	4	5	1	4	2	16	1	3	5	1	5	15	5	5	1	1	1	13	4	4	4	1	4	17	127
23.	08/02/2018	58	F	C	35	E	5	5	1	1	5	17	5	1	5	4	1	16	5	5	3	1	1	15	5	4	1	3	3	16	5	5	1	1	1	13	3	3	4	2	5	17	5	5	1	3	1	15	5	5	5	3	3	21	130
24.	08/02/2018	36	F	D	15	E	4	4	2	1	4	15	5	1	5	1	1	13	5	5	4	1	5	20	5	5	1	1	1	13	5	4	2	2	2	15	1	4	3	1	5	14	5	4	2	2	2	15	4	4	4	2	5	19	124
25.	08/02/2018	29	M	D	3	E	5	5	1	1	5	17	5	1	4	2	2	14	5	5	2	4	1	17	5	5	1	5	1	17	5	5	1	3	1	15	4	4	2	5	19	5	5	2	4	2	18	5	5	5	2	4	21	138	
26.	08/02/2018	36	M	C	10	E	4	5	1	1	4	15	3	1	4	2	1	11	5	3	1	5	3	17	4	3	1	1	3	12	5	4	2	1	1	13	5	3	5	3	5	21	4	2	3	2	3	14	4	3	3	5	2	17	120
27.	08/02/2018	30	M	D	1	C	4	4	2	1	4	15	4	1	4	1	1	11	5	3	1	3	4	16	4	3	1	2	3	13	4	4	2	3	3	16	3	2	3	2	4	14	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	15	116	
28.	08/02/2018	66	M	C	45	E	3	3	3	3	3	15	4	1	3	2	2	12	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	4	5	3	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	15	122	
29.	08/02/2018	64	M	C	40	E	3	3	3	3	3	15	3	2	3	2	3	13	3	3	3	2	2	13	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	15	119	
30.	09/02/2018	57	M	C	7	E	5	5	1	2	5	18	5	1	5	1	1	13	5	4	2	2	2	15	5	4	1	1	3	14	5	5	2	2	2	16	5	2	5	3	3	18	2	1	3	2	4	12	3	5	3	4	4	19	125
31.	09/02/2018	33	M	C	1	C	3	4	2	2	4	15	4	1	4	2	1	12	5	2	1	3	4	15	2	2	2	3	4	13	4	3	3	2	2	14	3	2	3	3	4	15	3	2	3	3	3	14	3	4	3	3	3	16	114
32.	08/02/2018	29	M	D	1	C	4	5	2	2	4	17	5	1	4	2	1	13	5	2	1	1	2	11	4	3	1	1	3	12	4	4	2	3	2	15	2	5	3	2	4	16	4	3	2	4	2	15	5	3	3	4	4	19	118
33.	08/02/2018	60	M	C	40	E	4	4	1	2	4	15	4	3	4	4	2	17	5	4	2	4	2	17	5	3	1	3	2	14	5	5	1	2	1	14	4	3	3	3	4	17	3	3	2	2	2	12	4	4	3	4	2	17	123
34.	08/02/2018	27	M	D	4	E	5	5	1	1	4	16	5	1	5	4	2	17	5	4	1	1	1	12	5	4	1	1	1	12	4	4	2	2	4	16	1	5	5	2	5	18	5	4	2	3	4	18	5	4	2	4	3	18	127
35.	08/02/2018	29	M	C	3	E	5	5	2	1	5	18	5	3	5	4	2	19	4	2	2	2	3	13	5	4	1	4	3	17	5	4	2	2	1	14	4	2	4	2	5	17	5	5	3	5	1	19	4	4	4	4	3	19	136
36.	08/02/2018	32	M	D	5	E	4	4	1	3	3	15	3	3	3	3	2	14	2	2	1	4	3	12	4	2	1	1	3	11	5	5	1	3	1	15	5	2	5	5	5	22	5	4	4	5	5	23	5	4	4	5	5	23	135
37.	08/02/2018	30	M	D	6	E	4	4	2	2	4	16	4	1	4	2	2	13	3	2	2	3	3	13	5	5	1	3	2	16	4	3	2	4	2	15	5	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	5	5	4	2	3	19	124
38.	08/02/2018	29	M	C	1	C	5	5	1	1	4	16	3	1	5	3	1	13	5	3	1	3	2	14	5	3	1	3	2	14	5	5	1	2	1	14	5	3	3	1	5	17	5	4	3	3	3	18	4	4	4	3	4	19	125
39.	08/02/2018	65	M	C	37	E	4	4	2	1	5	16	4	3	4	3	3	17	5	4	3	3	2	17	5	3	1	3	1	13	5	5	1	3	3	17	4	3	4	4	3	18	3	2	3	4	3	15	3	4	4	3	3	17	130
40.	13/02/2018	31	M	D	1	E	5	5	1	1	5	17	5	1	5	1	1	13	5	5	3	3	3	19	4	4	1	5	2	16	5	5	1	1	1	13	5	5	4	3	4	21	4	3	3	1	3	14	4	4	4	4	2	18	131
41.	09/02/2018	65	M	D	12	E	4	5	2	1	5	17	4	1	4	1	1	11	5	4	4	2	2	17	5	3	1	1	2	12	5	5	1	1	1	13	2	4	3	1	3	13	5	4	2	3	2	16	4	4	5	3	4	20	119
42.	07/02/2018	58	F	D	31	E	4	4	1	1	4	14	4	1	4	1	1	11	5	4	3	1	1	14	5	4	1	2	1	13	4	4	1	1	1	11	1	3	4	1	1	10	5	5	3	1	1	15	4	4	4	1	3	16	104
43.	07/02/2018	26	F	E	3	E	4	4	1	1	4	14	4	1	3	1	1	10	4	2	3	3	3	15	4	3	2	1	3	13	4	4	2	1	1	12	1	4	2	2	4	13	4	2	4	5	3	18	4	3	3	3	2	15	110
44.	07/02/2018	25	M	C	3	E	4	5	2	1	4	16	5	1	4	4	1	15	4	2	2	4	4	16	4	3	1	3	2	13	4	3	3	2	1	13	2	3	2	2	5	14	4	4	2	2	2	14	2	3	2	3	3	13	114
45.	07/02/2018	38	F	C	5	E	4	5	1	1	4	15	4	1	4	1	1	11	4	2	3	2	3</																																

51.	07/02/2018	26	F	C	2	E	4	5	1	1	5	16	4	1	4	1	1	11	5	4	4	2	2	17	4	4	1	3	2	14	5	5	2	3	1	16	2	3	4	2	4	15	4	4	3	1	1	13	5	4	3	2	4	18	120
52.	07/02/2018	31	M	E	3	E	5	5	1	1	5	17	3	2	3	4	3	15	4	3	1	4	3	15	3	2	2	3	5	15	2	3	3	2	4	14	2	5	4	3	3	17	5	4	3	4	3	19	2	3	3	4	2	14	126
53.	07/02/2018	28	F	E	-	E	5	5	2	1	5	18	3	1	4	3	2	13	5	4	2	3	3	17	5	3	1	2	3	14	1	1	3	2	3	10	1	3	4	2	3	13	4	3	4	2	3	16	3	2	2	5	3	15	116
54.	07/02/2018	22	F	E	1	C	5	5	1	1	4	16	4	1	4	4	2	15	4	2	3	2	2	13	4	4	1	2	4	15	3	3	3	3	1	13	3	5	1	1	5	15	5	5	2	2	1	15	3	3	3	3	4	16	118
55.	07/02/2018	26	F	E	1	E	5	5	1	1	5	17	3	1	3	3	1	11	5	4	3	3	2	17	5	4	1	3	2	15	2	3	3	2	3	13	2	5	3	1	5	16	5	5	2	2	2	16	4	3	3	2	5	17	122
56.	07/02/2018	24	M	E	1	C	4	4	3	2	4	17	2	1	3	3	3	12	3	1	1	4	4	13	2	2	2	1	5	12	3	4	2	3	2	14	3	3	3	4	5	18	2	2	4	3	3	14	2	2	3	4	2	13	113
57.	07/02/2018	25	F	C	4	E	4	5	1	2	4	16	4	1	3	2	1	11	4	3	1	3	2	13	5	3	1	1	3	13	4	3	2	3	1	13	2	3	2	1	5	13	4	4	3	2	2	15	4	4	3	4	19	113	
58.	07/02/2018	33	M	C	5	E	4	5	2	2	4	17	3	1	4	2	1	11	5	3	1	4	2	15	5	4	1	1	2	13	5	4	2	3	1	15	5	3	4	3	5	20	5	5	1	2	1	14	2	3	5	3	16	121	
59.	07/02/2018	55	M	B	16	E	4	5	1	1	4	15	5	1	3	2	1	12	5	2	2	4	2	15	4	5	1	2	3	15	5	5	1	2	1	14	1	2	5	1	3	12	4	5	4	1	5	19	5	4	5	1	2	17	119
60.	07/02/2018	32	F	E	2	E	3	4	2	2	3	14	2	1	2	4	3	12	4	3	3	4	3	17	2	2	1	2	4	11	2	2	4	3	3	14	3	3	3	5	3	17	3	3	3	4	4	17	3	4	4	4	2	17	119
61.	07/02/2018	24	M	E	1	C	4	4	2	4	4	18	4	1	4	4	2	15	5	4	5	1	1	16	4	5	1	4	2	16	5	4	2	2	4	17	2	2	3	3	2	12	4	4	2	3	2	15	4	4	3	4	19	128	
62.	07/02/2018	26	F	C	6	E	5	5	1	1	5	17	5	1	4	1	1	12	5	4	3	1	2	15	4	3	1	2	2	12	5	5	1	1	1	13	3	3	5	3	4	18	4	3	3	3	2	15	2	2	3	4	4	15	117
63.	07/02/2018	45	M	E	16	E	5	4	1	4	4	18	5	1	4	2	1	13	5	4	4	2	2	17	5	4	1	1	2	13	4	4	2	3	1	14	1	4	5	2	3	15	5	3	3	3	2	16	4	4	4	2	5	19	125
64.	07/02/2018	24	M	E	1	E	1	2	4	2	4	13	3	2	3	2	4	14	3	1	1	2	5	12	1	1	4	5	5	16	3	2	4	2	2	13	2	3	2	3	2	12	3	2	5	3	4	17	3	4	4	5	2	18	115
65.	07/02/2018	24	F	E	1	C	4	5	1	1	4	15	5	1	5	3	1	15	5	1	1	5	5	17	5	3	1	5	3	17	4	4	3	1	2	14	2	2	3	2	3	12	5	4	2	2	1	14	3	3	4	4	3	17	121
66.	07/02/2018	24	M	E	1	C	4	5	1	1	5	16	5	1	5	5	1	17	1	1	1	5	5	13	5	5	1	5	3	19	5	5	1	2	2	15	1	4	5	1	5	16	5	5	5	4	2	21	4	5	3	1	5	18	135
67.	07/02/2018	28	M	E	2	E	4	5	2	2	4	17	4	1	4	1	1	11	4	1	3	4	2	14	4	2	1	4	3	14	4	3	2	3	1	13	3	4	3	2	4	16	3	2	2	3	1	11	3	3	4	5	4	19	115
68.	07/02/2018	60	M	E	40	E	3	2	3	1	2	11	2	2	3	4	3	14	2	1	2	3	3	11	2	2	3	3	2	12	2	3	3	3	2	13	2	2	3	2	1	10	2	3	2	2	2	11	3	3	4	4	4	18	100
69.	07/02/2018	61	M	D	32	E	5	5	1	3	5	19	2	3	5	3	3	16	5	4	1	3	3	16	5	4	1	5	3	18	5	5	2	3	1	16	3	4	1	3	5	16	5	5	3	4	3	20	4	4	4	4	4	20	141
70.	07/02/2018	60	F	C	40	E	4	5	1	2	4	16	5	1	4	2	1	13	5	5	4	1	1	16	5	5	1	1	1	13	5	5	1	1	1	13	2	4	3	2	5	16	5	5	1	3	3	17	5	4	4	4	5	22	126
71.	07/02/2018	59	M	E	31	E	4	5	1	2	3	15	5	1	5	1	1	13	5	5	2	2	2	16	3	2	1	2	3	11	5	4	3	4	1	17	1	5	1	1	1	9	2	2	1	1	1	7	1	1	2	3	1	8	96
72.	07/02/2018	33	M	C	3	E	3	5	3	2	3	16	3	2	3	4	4	16	5	3	1	3	3	15	5	5	1	1	3	15	4	4	2	3	2	15	5	3	5	5	2	20	5	5	2	4	3	19	4	4	3	4	19	135	
73.	08/05/2018	24	F	D	1	C	3	5	1	1	4	14	3	3	4	3	3	16	4	1	3	3	1	12	3	3	1	1	1	9	2	2	3	2	3	12	2	3	3	2	4	14	4	4	3	2	2	15	4	4	3	1	3	15	107
74.	08/05/2018	25	F	E	1	E	4	4	2	3	3	16	5	1	4	1	2	13	4	4	4	2	2	16	4	4	1	2	2	13	3	2	3	5	2	15	2	4	3	2	5	16	4	4	2	2	2	14	4	4	4	1	3	16	119
75.	10/05/2018	27	F	E	3	E	5	5	2	2	5	19	4	1	5	2	1	13	4	4	2	4	3	17	5	4	1	3	3	16	5	5	2	3	2	17	3	3	3	3	4	16	4	3	2	3	2	14	4	4	4	2	4	18	130
76.	09/05/2018	67	M	A	41	E	4	5	1	1	5	16	5	1	4	1	1	12	4	4	3	3	17	4	3	1	1	3	12	5	5	1	2	1	14	4	4	4	3	3	18	2	3	4	4	2	15	4	4	4	2	4	18	122	
77.	08/05/2018	44	M	C	7	E	3	4	2	2	3	14	4	1	4	3	1	13	5	3	2	5	3	18	5	3	1	4	3	16	3	3	3	4	2	15	4	3	4	4	3	18	3	2	4	1	4	14	3	3	2	4	3	15	123
78.	09/05/2018	40	F	C	18	E	4	5	1	2	3	15	2	1	3	3	2	11	5	3	3	3	3	17	4	3	1	3	2	13	5	5	1	1	1	13	3	3	3	1	4	14	5	4	3	2	1	15	5	4	4	2	2	17	115
79.	09/05/2018	30	M	C	5	E	3	4	2	2	4	15	4	1	3	2	3	13	5	4	1	4	3	17	5	4	1	4	3	17	4	4	2	2	2	14	4	3	4	4	4	19	5	3	3	2	2	15	2	2	2	4	3	13	123
80.	02/04/2018	55	F	A	35	E	2	2	2	2	10	2	2	2	4	2	12	1	4	1	5	4	15	2	1	3	5	4	15	4	4	1	1	1	11	5	4	5	4	4	22	3	3	2	4	3	15	2	3	3	5	3	16	116	
81.	08/05/2018	36	F	B	12	E	4	5	2	2	4	17	2	3	2	3	2	12	4	2	1	3	4	14	3	2	1	2	2	10	3	2	1	2	1	9	5	3	4	3	3	18	5	2	3	2	2	14	3	4	3	4	2	16	110
82.	09/05/2018	21	F	B	1	C	2	5	2	1	5	15	5	1	3	1	1	11	5	5	5	1	1	17	5	5	1	2	3	16	5	5	1	1	1	13	2	3	3	1	5	14	5	3	3	2	2	15	5	4	4	2	1	16	117
83.	09/05/2018	38	F	E	4	E	4	4	2	1	4	15	5	1	4	1	1	12	4	2	3	3	3	15	5	5	1	1	1	13	3	3	2	2	3	13	2	4	3	3	2	14	4	3	3	1	3	14	3	3	4	3	4	17	113
84.	08/05/2018	33	M	E	4	E	4	4	2	2	4	16	4	2	3	3	3	15	3	3	1	4	5	16	3	2	2	2	4	13	4	4	3	5	2	18	5	3	4	5	4	21	2	2	3	2	3	12	1	2	1	4	1	9	120

## ANEXO IV

### Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Celid A)

1 = Total desacuerdo      2 = Desacuerdo      3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo      5 = Total acuerdo con la afirmación

		1	2	3	4	5
1.	Se sienten orgullosos de trabajar con su jefe y/o compañero					
2.	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar					
3.	Me preocupo de formar aquellos que lo necesitan					
4.	Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas					
5.	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
6.	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten					
7.	Les doy charlas para motivarlos					
8.	Cuento con su respeto					
9.	Potencio su motivación de éxito					
10.	Trato de que vean los problemas como una oportunidad de aprender.					
11.	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
12.	Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
13.	Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
14.	Diferencia clara la mejor alternativa de decisión					
15.	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
16.	Tienen plena confianza en mi					
17.	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo					
18.	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien					
19.	Evito involucrarme en su trabajo					
20.	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"					
21.	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo					
22.	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
23.	Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo					

24.	Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo					
25.	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo					
26.	Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación					
27.	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien					
28.	Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio					
29.	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento					
30.	No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones					
31.	Evito tomar decisiones					
32.	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema					
33.	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas					
34.	Es probable que esté ausente cuando se me necesita					

## ANEXO V

### Encuesta de Clima Organizacional (EDCO)

**INTRUCCIONES:** Estimado servidor, las presentes encuestas tienen el propósito de recopilar información sobre el clima organizacional y estilos de liderazgo. Le agradeceremos leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada, la presente es totalmente anónima y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos **SINCERIDAD EN SU RESPUESTA**, en beneficio de la mejora de las políticas de gestión de Recursos Humanos.

Fecha \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Grado de Instrucción \_\_\_\_\_ Tiempo de servicio \_\_\_\_\_

Condición Laboral \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en el trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en el trabajo satisfacen mis necesidades

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Institución

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de Salud que recibo en la institución son deficientes

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la empresa

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo decir que soy parte de la empresa

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería más feliz en otra empresa

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil acceso a la información para realizar mi trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La institución desprecia al personal sin tener en cuenta su desempeño

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal terceros

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara y precisa las metas de la empresa

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los funcionarios no dan a conocer los logros de la empresa

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras áreas es bueno

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras áreas y/o compañeros responden bien a mis necesidades laborales

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras áreas las puedo conseguir fácilmente

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las otras áreas y/ compañeros son rápidos en culpar a otros

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. La empresa resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca