



UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE MEDICINA HUMANA Y
CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA HUMANA

TÍTULO:

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
TRABAJADORES DEL CLUB “LIMA CRICKET & FOOTBALL”
DEL DISTRITO DE MAGDALENA DEL MAR LIMA 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA HUMANA**

AUTORA:

DE LA CRUZ CARRANZA Jessica Isabel

ASESOR:

CANDELA AYLLÓN VÍCTOR EDUARDO

LIMA – PERÚ

2017

En primer lugar, a mis padres que siempre me han apoyado en la realización de todos los proyectos que me he planteado y, en segundo lugar, a todos los que estuvieron involucrados en la realización de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

A la universidad Alas Peruanas, escuela profesional de Psicología Humana por lo enseñado en los todos los años de estudio.

Al apoyo y paciencia de los asesores involucrados en la elaboración de esta tesis, por dedicar su tiempo y disposición de ayudar.

Al personal del club “Lima Cricket & Football” quienes fueron los principales participes y que permitieron que esta investigación se realizara.

Y, sobre todo, deseo agradecer a las personas que han sido parte de mis experiencias de vida y que han ayudaron a que me convirtiera en lo que soy ahora.

Aunque parezca un final, no lo es, es solo el comienzo de nuevas experiencias que harán que siga evolucionando y cumpla mis metas.

RESUMEN

La finalidad central de la investigación, se basó en la relación de entre los estilos de liderazgo y clima organizacional desde la perspectiva de los colaboradores del club Lima Cricket & Football del distrito de Magdalena del Mar de la ciudad de Lima. Se trató de un estudio con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo comparativo de diseño no experimental de corte transversal. Se desarrolló en 104 trabajadores. Los resultados muestran que los niveles de clima organizacional dependen de manera significativa de la percepción que tienen los trabajadores respecto a los estilos de liderazgo ($p=0.000$). De modo que aquellos trabajadores que perciben el clima organizacional en nivel alto, tienden a percibir a un líder transformacional; mientras que los que perciben un nivel bajo del clima organizacional, tienden a percibir a un líder con características Laissez Faire. La investigación concluye señalando que los colaboradores que logran identificarse con su líder, inspirándoles intelectualmente debido a su carisma y consideración para apoyarlos y guiarlos; tienden a valorar mejor el clima organizacional, mientras que los que perciben a un líder que evita tomar decisiones.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, Clima organizacional, Club

ABSTRAC

The main purpose of the research was based on the relationship between leadership styles and organizational climate from the perspective of the collaborators of the Lima Cricket & Football Club of the Magdalena del Mar district of the city of Lima. It was a study with quantitative approach, comparative descriptive type of non-experimental cross-sectional design. It was developed in 104 workers. The results show that organizational climate levels depend significantly on workers' perceptions of leadership styles ($p = 0.000$). So those workers who perceive the organizational climate at a high level tend to perceive a transformational leader; While those who perceive a low level of organizational climate tend to perceive a leader with Laissez Faire characteristics. The research concludes by pointing out that collaborators who manage to identify with their leader, inspiring them intellectually because of their charisma and consideration to support and guide them, tend to value the organizational climate better, while those who perceive a leader who avoids making decisions.

Key words: Leadership styles, Organizational climate, Club

ÍNDICE

PORTADA	1
ÍNDICE	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. Descripción de la realidad problemática	10
1.2. Formulación del problema	13
1.2.1 Problema general	13
1.2.2. Problemas específicos	13
1.3. Objetivos de investigación	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2. Objetivos Específicos	14
1.4. Justificación de la investigación	14
1.4.1. Importancia de la investigación	14
1.4.2. Viabilidad de la investigación	15
1.5. Limitaciones del estudio	16
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes de la investigación	17
2.1.1 Nacionales	17
2.1.2 Internacionales	20
2.2. Bases teóricas	23
2.2.1 Definición de liderazgo	23
2.2.2 Teorías de liderazgo	23
2.2.3 Conceptualización de clima organizacional	35
2.2.4 Modelos de medición de clima organizacional	37
2.3. Definición de términos básicos	42
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1. Formulación de hipótesis principal y derivadas	43
3.1.1 Hipótesis principal	43
3.1.2 Hipótesis derivadas	43
3.2. Variables, dimensiones e indicadores y definición conceptual y operacional	44
3.2.1 Estilos de liderazgo	44
3.2.2 Clima Organizacional	46

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	49
4.1. Diseño metodológico	49
4.2. Diseño muestral, matriz de consistencia	49
4.2.1. Población	49
4.2.5 Matriz de consistencia	51
4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	52
4.3.1 Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) en su forma “S” (superior)	52
4.4. Técnicas del procesamiento de la información	56
4.5. Técnicas estadísticas utilizadas en el análisis de la información	56
4.6. Aspectos éticos contemplados	57
CAPÍTULO V ANALISIS Y DISCUSIÓN	58
5.1. Análisis descriptivo	58
5.2. Análisis inferencial	60
5.4. Discusión y conclusiones	70
ANEXOS	79
A. Pruebas psicológicas, cuestionarios o escalas utilizadas	80
B. Pruebas de validez y confiabilidad de los instrumentos	85
ÍNDICE DE TABLAS	88
REFERENCIAS	89

INTRODUCCIÓN

El ser humano es un ente socializador que interactúa con los demás para lograr objetivos y metas en común o personales, de ahí que la necesidad de trabajar en equipo genere una serie de sentimientos positivos o negativos que ayuden o no a la realización personal.

Las interacciones entre los miembros de equipo producen diversos ambientes que dependerán de la organización de los líderes para la generación de un buen clima, que no es otro más que el lugar en el cual desempeñan sus funciones los trabajadores, el entorno en el cual se relacionan con sus compañeros y la normativa que interviene en el desempeño y la realización de dicho trabajo. De esta manera, resulta esencial establecer un adecuado ambiente basado en el respeto, entre jefes o compañeros del mismo nivel jerárquico, para lograr un clima organizacional agradable para un mejor desempeño de los trabajadores.

En la actualidad, los líderes o supervisores encargados de la directiva de la organización reconocen que con la finalidad de cumplir con las metas y propósitos de sus instituciones es necesario tener presente las variables de clima organizacional que se relacionen con la satisfacción en el trabajo (Costa Marcé, 2015).

La finalidad de esta investigación es determinar la percepción de los estilos de liderazgo y el clima organizacional que tienen los colaboradores del club Lima Cricket & Football dado que esta organización presenta una serie de dificultades desde la relación entre los colaboradores hasta la interacción entre los miembros del club.

Así, se dividió en cinco capítulos. En el primer capítulo se formula y explica la problemática, se menciona los antecedentes relacionados con la investigación, se plantean los objetivos, la justificación, los alcances, limitaciones y las definiciones de las variables.

En el segundo capítulo se plantea la descripción del marco teórico, enfatizando en las bases teóricas, y también las hipótesis.

El tercer capítulo expone el diseño de investigación, se describe la estrategia de prueba de hipótesis, el esquema operacional de la variable, la población, la determinación de la muestra y finalmente se mencionan las técnicas de investigación que se utilizaron.

En el cuarto capítulo se muestran los objetivos expresados en resultados de acuerdo a lo planteado.

Por último, en el quinto capítulo se discute y contrasta cada resultado con la de otros investigadores y teorías; luego, se presentan las conclusiones de las cuales se desprenderá las recomendaciones para finalmente exponer cada una de las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El trabajo hoy en día resulta imprescindible sino por la retribución financiera como por el aspecto social que sirve para la realización personal. Las relaciones sociales, las condiciones de trabajo, la administración o dirección y el clima organizacional son aspectos fundamentales que contribuyen en el desempeño de los trabajadores y por consiguiente con los objetivos y metas planteadas por la organización.

Desde la formalización y promoción de la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú, que constituyen el 97.9% y el 99.6% respectivamente según información difundida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el mercado laboral se ha tornado más competitivo llevando a las empresas a optar por utilizar una serie de técnicas y herramientas que les permitan no solo ampliar su margen de ganancias, sino también elevar el nivel de satisfacción del recurso humano.

Las organizaciones se enfrentan a grandes retos competitivos, por ello, buscan personal que promueva su desarrollo y crecimiento debido a que el factor humano es la parte fundamental que les ayudara a cumplir sus objetivos. Para ello es necesaria una buena dirección o gestión del personal y un ambiente propicio para su desarrollo.

El clima parte de la percepción subjetiva de los colaboradores y es el resultado de diversos factores, entre ellos los estilos de liderazgo que se ejerzan en la organización ya que, como se mencionó antes, estos estilos, son los elementos principales de la organización y es solo una persona la encargada de direccionar los esfuerzos y recursos que son parte de

estas. Así, los líderes toman ese papel trazándose como meta el lograr influir en el personal para poder llegar a las metas planteadas.

A lo largo de la historia se ha demostrado la existencia de personas que han llevado a las masas a un objetivo en común ya sea en, política, religión o en las organizaciones. Los líderes han impactado en el actuar de las personas a lo largo de los años; hoy en día, el líder utiliza sus capacidades para poder dirigir un sinnúmero de situaciones que faciliten a los trabajadores el interactuar con el medio con eficacia.

Las organizaciones deben ser administradas por personal que conozca a profundidad el talento humano y más aún deben saber dirigirlos, capacitarlos y orientarlos hacia las necesidades que tenga la empresa, siendo que el éxito o fracaso de este dependerá únicamente de ellos.

Las organizaciones se enfrentan a cada vez más desafíos para tener personal capacitado, motivado, orientado y sobre todo satisfecho en sus labores. Son pocas las empresas que tienen la capacidad de realizar este tipo de cambios, ya sea porque el método que utilizan actualmente les trae resultados y les resulta más conveniente o porque no cuentan con los medios necesarios para desarrollar estas capacidades.

Muchas empresas siguen lineamientos propuestos por sus antiguos directores ya que estos los llevaron a posicionarse en el mercado laboral, pero, a pesar de los avances en el campo organizacional, siguen sin realizar cambios significativos que ayuden a mejorar el funcionamiento de la organización y continúan con sus modelos de dirección tradicional sin recordar que lo importante en toda organización es darse cuenta de la necesidad de cambio, así, Hammer & Champy (1994) mencionan que “la esencia de la reingeniería es que las personas tienden a pensar de forma diferente sobre el proceso y acepten deshacerse de las reglas obsoletas y las suposiciones básicas sobre los procesos en la organización”.

Con respecto a los colaboradores del Club Lima Cricket & Football dedicados a la prestación de servicios a personas pertenecientes al sector medio-alto, encontramos incidencias de renuncias, quejas con respecto al trato de los socios del club hacia los colaboradores, un mal ambiente de trabajo y diferencias en la dirección de cada una de las áreas encargadas de la organización ya que estas son dirigidas por diferentes tipos de líderes que poseen visiones distintas para la conducción de su equipo de trabajo hacia las metas u objetivos establecidos.

Senge (1990), agrega que “gestionar y resolver problemas difíciles depende con éxito de una visión que maximice el impacto real, que generalmente es un cambio en un área de esfuerzo mínimo y da como resultado una mejora duradera y significativa”, entonces, sería conveniente el pensar en administrar los procesos de la organización introduciendo pequeños cambios que conlleven a una mejora continua de la organización.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre la percepción de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo de su jefe y el clima organizacional en el Club Lima Cricket & Football de Magdalena del Mar?

1.2.2. Problemas específicos

- 1) ¿Cuál es la percepción sobre los estilos de liderazgo desde la perspectiva de los colaboradores del Club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar?
- 2) ¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre los niveles de clima organizacional en el Club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar?

- 3) ¿El estilo de liderazgo se ve diferenciado según sexo, edad, área de trabajo y tiempo de servicio desde la perspectiva de los colaboradores del club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar?
- 4) ¿El clima organizacional se ve diferenciado según sexo, edad, área de trabajo y tiempo de servicio desde la perspectiva de los colaboradores del club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional desde la perspectiva de los colaboradores del club Lima Cricket & Football de Magdalena del Mar- Lima 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1) Identificar los estilos de liderazgo, según sea transformacional, transaccional y Laissez Faire; que perciben los colaboradores del club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar.
- 2) Describir los niveles de clima organizacional que perciben los colaboradores del Club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar.
- 3) Comparar la percepción de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo según sexo, edad, área de trabajo y tiempo de servicio; en el Club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar.
- 4) Comparar la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional según sexo, edad, área de trabajo y tiempo de servicio; en el Club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Importancia de la investigación

Esta investigación se dio por la problemática existente en uno de los ámbitos más importantes para el hombre, el área laboral. Sabemos que cuando existe alguna insatisfacción en el colaborador, este radica en que la cantidad de horas de trabajo y la remuneración recibida no son proporcionales y si a eso se le suma un ambiente de trabajo que no brinda la adecuada salud física y mental para el trabajador, causara un efecto inverso al que se desea, mellando su desempeño y perjudicando, por ende, a la organización.

En el caso de la organización también se verá perjudicada y no solo por los problemas ya mencionados, también, existe el problema de la dirección en el trabajo, cuando no existe un buen líder que conduzca a la organización a cumplir con las metas establecidas de una manera efectiva, el desempeño de los demás empleados no será el óptimo.

Fueron estos motivos los que me llevaron a investigar los efectos del liderazgo y el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores y encontrar si existía algún grado de relación o dependencia entre ellos, dando respuesta a la problemática de si la influencia de uno en el otro afecta el desempeño de los colaboradores y por ende la productividad de la organización.

Entonces, siendo los estilos de liderazgo y el clima organizacional dos temas fundamentales que afectan la productividad de la organización gracias a que estas influyen en el comportamiento de los colaboradores y su desempeño, el siguiente trabajo tiene como propósito la implementación de los resultados obtenidos a un plan de desarrollo que sirva al ente encargado realizar los cambios pertinentes mejorando así la gestión, logrando brindar un ambiente de trabajo en el cual el colaborador se sienta orientado y

pueda desarrollar sus capacidades puesto que el talento humano es el recurso más valioso que posee la organización para su buen funcionamiento.

Pretendemos entonces recalcar que los objetivos de esta investigación permitirán despejar los cuestionamientos relacionadas al clima organizacional y los estilos de liderazgo con respecto al trabajo, al desempeño, productividad y la salud mental; también, el hecho de contribuir con la psicología organizacional a encontrar diversas alternativas para la solución de la problemática percibida.

1.4.2. Viabilidad de la investigación

La presente investigación conto con recursos materiales, humanos, equipo técnico y asesoría por parte de la universidad. De la misma manera se contó con los permisos necesarios por parte de la institución en donde se llevó a cabo las evaluaciones.

1.5. Limitaciones del estudio

Entre las principales limitaciones que se tuvo para el presente trabajo fue el horario de trabajo de los participantes, al ser rotativo y a pesar de contar con un tiempo y fechas destinadas para la evaluación de la población esta no se pudo completar como estaba prevista debido a que parte del personal se encontraba de vacaciones requiriendo una reprogramación para su evaluación

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1 Nacionales

Moya (2011) Investigó en Lima la influencia del liderazgo en el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Villa María del triunfo en el año 2011. Este estudio se realizó en una población de 95 docentes y directivos siendo la muestra 90 docentes. La investigación obtuvo como resultado según la prueba estadística de Correlación un valor $p = 0.00 < 0.05$, afirmando con un 95 % que el liderazgo influye significativamente sobre el clima organizacional en la institución educativa evaluada siendo el liderazgo transformacional la dimensión que más influencia tiene sobre el clima organizacional de la institución.

Alvarado (2015) investigo en Huancayo la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral según la percepción de los trabajadores de la Empresa Comunal de Servicios Múltiples Huayhuay S.R.L. en un total de 104 trabajadores. Se obtuvo que la correlación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral fue alta y estadísticamente significativa en un nivel bajo predominando un clima organizacional y una satisfacción laboral negativo con un 68,3 % y 72,1 % respectivamente. También se puede apreciar que, según la percepción de los trabajadores, el gerente no es considerado como líder evidenciándose un mal ambiente laboral influenciando en la insatisfacción laboral.

León (2015) realizo en Trujillo una investigación cuyo objetivo determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de una Institución

Educativa de Puente Piedra; para ello evaluó a 27 personas, conformados por docentes y personal administrativo. Se confeccionaron dos cuestionarios para la recolección de datos; el primero para la medición del clima laboral y el segundo para la evaluación del liderazgo del director de la institución educativa. Los resultados muestran una relación directa y un nivel de significancia menor a 0.05, que acepta la hipótesis alterna: El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la institución siendo el liderazgo predominante el transformacional.

Silva (2015) Desarrollo en Moquegua una investigación cuyo objetivo fue el determinar el estilo de liderazgo de los directivos y la influencia en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua. Para el acopio de los datos, se utilizó dos cuestionarios basadas en la escala de Likert. Los resultados obtenidos permiten afirmar que el estilo de liderazgo que predomina a nivel de los directivos es el estilo liberal (57%), el tipo de clima organizacional que prevalece es el clima autoritario paternalista (46%) ambos con un nivel de confianza del 95%. Así mismo se determinó que no existe influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional.

Domínguez (2016) Realizo una investigación en Chimbote cuyo objetivo fue el determinar la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de un hospital en el distrito de nuevo Chimbote. Se evaluó a 218 colaboradores, mediante la escala elaborada por Egoavil de liderazgo organizacional-ELO y la escala de Clima Laboral, (CL- SPC), elaborada por Sonia Palma Carrillo. Luego de la aplicación y dentro de los resultados, se encontró que no existe diferencias significativas en cuanto a los niveles de estilos de liderazgo y con respecto al clima

organizacional, siendo el estilo de liderazgo predominante el estilo emotivo indócil (65,6 %) y un nivel de clima organizacional favorable (45 %).

Mino (2016) realizó una investigación en Chimbote cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral del personal administrativo y docente de la Facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Para ello se evaluó a 30 personas entre las cuales se encontraba el personal docente, administrativo y directivos de la facultad. Según los resultados se demostró que existe una correlación significativa ($p=0.00$) entre el liderazgo y la satisfacción laboral del personal docente y administrativo siendo los estilos de liderazgo predominantes el transaccional y transformacional con una percepción de la satisfacción laboral alta.

Quenta (2016) desarrolló una investigación en Arequipa cuyo objetivo fue el establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral; para ello se evaluó a 153 enfermeras que laboran en el hospital regional Honorio Delgado. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo CELID-S y la escala de satisfacción laboral general OVERALL JOB SATISFACCION. Los principales resultados expresan un alto nivel de significancia ($p<0.01$) señalando relación entre los Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral; también muestran que el liderazgo predominante es el transaccional con un 74.51%, seguido por el transformacional con 19.61% y en menor porcentaje el Laissez faire con un 5.88%. Mientras que con la satisfacción laboral la población estudiada presenta un 52.94% (moderada satisfacción), seguido del 32.03% (ni satisfechas ni insatisfechas) y en menor porcentaje (3.27%) se presentó enfermeras moderadamente insatisfechas.

2.1.2 Internacionales

González (2009) El objetivo general de este trabajo es determinar el impacto del liderazgo sobre el clima organizacional bajo la influencia de la LOPCYMAT. Utilizó para medir las variables los instrumentos propuesto por Ken Blanchard 1996. La variable clima organizacional está basada en la teoría de Litwin y Stringer. 2003. Para el caso de estudio se manifiestan dos estilos de liderazgos primarios que son el orientador (entrenador) y el de apoyo. El clima organizacional en el área objeto de estudio se encuentra entre los rangos bueno y muy bueno en la gerencia de envasado de Cervecería Polar. Planta Oriente.

Boscan (2011) En Venezuela tuvo como objetivo analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo y clima organizacional presente en las Empresas Aseguradoras en el estado Zulia en una población conformada por treinta y nueve (39) directores y vicepresidentes, setenta y ocho (78) gerentes y ochocientos noventa y siete (897) empleados, diseñándose para ello un cuestionario de setenta (70) Ítems. Los resultados mostraron una significancia de 0.01, (relación alta entre las variables objeto) lo que se interpreta como que; si aumenta los valores de la variable liderazgo, aumentan los valores de la variable clima organizacional.

Ayala, Cano y Chuquimantari (2013) realizaron una investigación con el fin de determinar la relación entre los estilos del liderazgo con el clima organizacional. Se desarrolló en 140 docentes de nueve instituciones educativas, recopilándose los datos a través de unos cuestionarios de encuesta escala de estilos de liderazgo y de clima organizacional en cuyos resultados encontramos una correlación directa y significativa alta entre las dos variables con un 95% de confianza que refleja que a un estilo de

liderazgo delegativo del personal directivo se percibe un clima organizacional negativo en las instituciones educativas

Berdecia Z, González J, Carrasquillo C, (2013) desarrollaron una investigación en Puerto rico, con el objetivo de identificar los estilos de liderazgo de sus ejecutivos y su relación con el éxito organizacional en periodos de crisis económicas. Se realizó en tres empresas portorriqueñas consideradas exitosas según AON Hewitt. Se obtuvo como resultado que el estilo Transformacional se encuentra en primer lugar, seguido por el Liderazgo Transaccional, mientras que ninguno de los ejecutivos hizo expresiones que pudieran ser categorizadas bajo el Liderazgo Laissez-Faire confirmando que las tres empresas puertorriqueñas poseen estilos relacionados al éxito organizacional. Se puede inferir de los resultados mencionados que el éxito alcanzado por estas empresas ha sido posible, en parte, a causa de la ausencia del estilo Laissez-faire, ya que no hubo manifiesto de esta.

Rueda (2014) realizó una investigación no experimental, correlacional cuyo objetivo fue el determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el área administrativa de la fundación hospital San Pedro (FHSP) en la ciudad de Pasto. Para la recolección de datos utilizó los instrumentos cuestionario de estilos de liderazgo (CELID S) de Castro, Neder y Castullo y la escala de clima organizacional (EDCO) de Acero, Echeverri, Lizarazu, Quebedo y Sanabrina. Los resultados obtenidos rechazan la hipótesis nula evidenciando que los tres estilos de liderazgo presentan relaciones estadísticamente significativas con el clima organizacional.

Castro (2016). Realizó una investigación en Ecuador con el objetivo de identificar el impacto del estilo de liderazgo aplicado en la cultura organizacional de la empresa en los

19 empleados pertenecientes a las áreas operativa y administrativa. Para su desarrollo se utilizan los cuestionarios de la prueba de adaptabilidad del líder y el cuestionario OCAI para la determinación de las dimensiones de la cultura organizacional, además de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los directivos de la empresa. El principal resultado es la determinación de la relación entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional, así como la propuesta de transición del estilo de liderazgo actual al liderazgo transformacional.

Serrano (2016) desarrollo en Ecuador una investigación cuyo objetivo es analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las empresas exportadora de banano, para ello analizo una muestra de 500 individuos pertenecientes a 20 exportadoras. Los resultados permiten conocer la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional de las empresas a la que pertenecen y la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional mediante el análisis de las cuatro dimensiones que la conforman, así los resultados demuestran una correlación significativa en el nivel $p=0.01$ concluyendo que el liderazgo influye sobre el clima organizacional, lo que tiene concordancia con lo reportado en la literatura e investigaciones previas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Definición de liderazgo

Entre los principales autores encontramos:

Peter Senge quien define “el liderazgo como una forma de aprender a moldear el futuro” menciona que este implica crear un entorno en el que las personas profundicen continuamente en la comprensión de la realidad y puedan participar en los eventos mundiales, por lo que, en realidad, el liderazgo debe lidiar con las nuevas realidades.

Ralph Stogdill. Menciona que “El liderazgo es una relación de grupos de trabajo donde el líder tiene participación activa gracias a su status y demostración de acciones cooperativas hasta completarlas”

Fred Fiedler resume el liderazgo como “parte de la administración, pero no toda de ella. El liderazgo es capaz de convencer a los demás a esforzarse con entusiasmo por objetivos específico manteniendo la cohesión del factor humano y motivándolos a cumplir con los objetivos”.

2.2.2 Teorías de liderazgo

Dentro de las bases teóricas encontramos ciertos enfoques que sirvieron para plantear los modelos de los estilos liderazgo:

Enfoque de los rasgos

Se centró en identificar las características personales que dan lugar al líder ya que establecieron que ser líder es algo innato; se nace líder. A partir de la década de 1920, los investigadores indagaron sobre la idea de si los lideres poseían rasgos o características particulares que los distinguían, tales como aspectos de personalidad, físicos, sociales o intelectuales con los cuales nacían y eran determinantes para identificar su habilidad para el liderazgo encontrando que no necesariamente están sujetos a la personalidad; sino que están sujetos a las aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias que posee el individuo.

Manifiestan que las variables están profundamente arraigadas en la personalidad de los líderes permitiendo su mejor y más óptimo desempeño. Sin embargo, los resultados no mostraron las cualidades que siempre podrían garantizar el éxito de los lideres, pero

el interés en conocer las características ha perdurado a través del tiempo hasta la actualidad. Los principales exponentes de esta teoría son Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli.

Modelo de Ralph Stogdill: Se centra en identificar los atributos individuales que distinguen a los líderes exitosos de los fracasados; así como también de los subordinados. A pesar de que Stogdill llegó a la conclusión de que no existen patrones constantes de rasgos que caractericen a los líderes en cada una de las situaciones que se le pueda presentar, infirió que existen cinco áreas generales en las cuales se podían dividir; estas son: inteligencia y erudición, personalidad, condición social, experiencia y orientación a la tarea.

Finalmente, concluyo que los líderes parecen tener un alto nivel de necesidad de responsabilidad, llevar a cabo tareas específicas y están muy motivados para establecer objetivos y alcanzarlos permanentemente.

Modelo de Edwin Ghiselli: Para complementar la investigación de Stogdill, encontró características que tenían una relación significativa con el desempeño de su superior. Estos incluyen inteligencia, habilidades de supervisión, iniciativa, autoconfianza y autopercepción del nivel ocupacional. Ghiselli notó que esta diferencia es más importante entre los gerentes de nivel bajo de los líderes de alto nivel.

Enfoque conductual

- El enfoque conductual o del comportamiento argumenta que existe una mejor forma de clasificar a los líderes, y esto se puede lograr a través de atributos, estilos personales o patrones de comportamiento. Como los investigadores no pudieron identificar las cualidades universales de liderazgo, comenzaron a estudiar qué era el líder, en lugar de analizar como es.

La investigación se centró en los líderes, su trabajo, funciones, obligaciones y responsabilidades, por lo que los investigadores no tardaron en ampliar sus estudios tratando de identificar a los líderes eficaces y los que no.

Estudios de la Universidad Estatal de Ohio: La teoría más amplia de la conducta comenzó a fines de la década de 1940. Los investigadores trataron de determinar las dimensiones independientes del comportamiento del líder.

Carchi (2014) menciona que los investigadores empezaron con más de mil dimensiones y finalmente redujeron la lista a dos categorías que esencialmente explicaban la mayoría de las prácticas de liderazgo descritas por los subordinados concluyendo en dos investigaciones a las cuales nombraron estructura de inicio y consideración.

La estructura inicial trata acerca de la definición y estructuración por parte del líder respecto al rol como tal, así como el de sus subordinados con la finalidad de conseguir alcanzar los objetivos. Involucra la conducta que tiende a brindar una organización al trabajo, las interacciones entre los miembros y los objetivos. El líder que se destaca en estructura de inicio, por lo general se caracteriza por asignar funciones y tareas específicas a cada uno de los miembros del grupo, asimismo, adopta una postura de espera para que los trabajadores estén constantes con los estándares establecidos del desempeño, y sobre todo, pone énfasis en el cumplimiento de las fechas conocidas como “límites”.

La consideración describe la medida probable de que las relaciones de trabajo estén caracterizadas por confianza mutua, respeto por las e interés los sentimientos de los demás. En líneas globales se puede decir que, la consideración hace referencia al nivel de importancia que se le da a la comodidad, el bienestar así como al estatus y el bienestar de los seguidores.

Los altos niveles de consideración en un líder se caracterizan por un estilo de liderazgo dirigido hacia las personas, dándole importancia notable a la amistad y sobre todo facultando constantemente a sus empleados. A este estilo se le conoce como un modo de liderazgo “alto - alto” y Un líder con alta consideración posee un estilo de liderazgo orientado a la gente. (Carchi, 2014)

El líder “alto – alto” tiende a lograr un gran desempeño con más frecuencia que aquellos que puntúan bajo en alguna de las dos dimensiones. Sin embargo, el estilo "alto-alto" no siempre trae consigo consecuencias positivas.

Los estudios de la Universidad de Michigan: Tenía objetivos de investigación similares a los de la universidad de Ohio, siendo estos identificar las características del comportamiento de los líderes que se asemejaran a las relacionadas con las de eficacia en el desempeño.

Según sus investigaciones, la universidad de Michigan encontró dos dimensiones con las cuales dividían el comportamiento, la orientación al empleado y orientación a la producción.

Las investigaciones vinculadas con los estilos de liderazgo, realizadas en la Universidad de Michigan, señalaron que los resultados más favorables estaban asociados a los líderes cuya conducta está explicada en base a los colaboradores y a sus interacciones sociales dentro del ámbito de trabajo. Por lo tanto, observaron mayores índices de productividad y el bienestar respecto al trabajo. Por otro lado, los líderes que están orientados a la producción curiosamente, se asociaron más con bajos índices de productividad del grupo, así como un bajo bienestar respecto al trabajo.

Enfoque contingente

En el enfoque contingente los investigadores consideraron variables referentes al contexto y a la situación que influyen en comportamiento del líder eficaz. La idea que sustentan las teorías contingentes es que los líderes analizan la situación que se les presenta y adaptan su comportamiento con el fin de realizar un mejor trabajo.

VARIABLES como las particularidades y funciones de los colaboradores, así como del entorno tanto dentro como fuera del trabajo. Diversas teorías de contingencia, resaltan la complejidad de la comprensión del liderazgo en vacío, indistintamente de los tantos elementos del contexto del equipo o entidad.

Modelo de Douglas McGregor: Desarrolló la teoría X e Y referentes al estilo de mando de los directivos. Basa su teoría en: la participación activa de las personas, la importancia de los valores, las adecuadas relaciones interpersonales, el concepto de influencia desde la conciliación y la idea de que es el empleado quien debe hacerse responsable por su propio crecimiento.

Para McGregor la prosperidad económica de una organización depende en parte de las competencias de las personas, por lo cual plantea dos formas de gestionarlas:

- Teoría X: el principio de esta teoría es la dirección y el control desarrollados a través de la autoridad, por lo tanto, en esta teoría, existe una mayor orientación o énfasis hacia las tareas establecidas por la dirección y el control autoritario sobre éstas. Esto conlleva a que las personas deban ser dirigidas y controladas.
- Teoría Y: sustenta la creación de condiciones o circunstancias que permitan a los colaboradores de la organización, realizar sus propios objetivos enfocándose en el éxito de la organización. En esta teoría existe un énfasis mayor en las personas y en

la forma cómo interactúan entre ellas y con el medio externo. La teoría Y propone un estilo de dirección participativo y democrático, basado en los valores humanos.

Modelo de Fred Fiedler: Propone que la eficacia de un desempeño, está una función del ajuste de relación interactiva del líder con sus colaboradores y el grado en el cual un contexto sede el mando e impacta en el líder.

Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido CTMP, que se propone medir si una si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Además, aisló tres criterios situacionales:

Identificación del estilo de liderazgo, menciona que el éxito de liderazgo se aprecia en el estilo los individuos, es decir, si se requiere de un líder orientado a las funciones y a los colaboradores como persona en el puesto y, las tendencias apuntan a las relaciones, entonces, hace falta cambiar el contexto o mudar de individuo si es que se desea alcanzar una óptima eficacia.

Definición de la situación: luego de haber determinado el estilo del líder, hace falta ajustarlo al contexto situacional, lo cual se puede lograr a través de tres dimensiones contingentes, que señalan la definición de los factores situacionales, los cuales determinan la eficacia del liderazgo.; tales como, líder miembro; el grado de credibilidad, confianza y respeto de los subordinados hacia él, la estructura de la tarea, en el cual la tarea del puesto implica ciertos procedimientos y la posición de poder que es el grado de influencia del líder. (Gutiérrez, 1994)

Ajuste de los líderes a las situaciones, propone que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones que sean muy favorables que en las que no.

En conclusión, este modelo va más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, y relacionarlas con la personalidad prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

Enfoque Situacional

Este integra tres conceptos que son: el estilo de liderazgo, la madurez de los seguidores y las bases del poder. Analiza el comportamiento de las personas y opta por un estilo adecuado para tratar con las distintas situaciones dependiendo de la madurez de sus colaboradores.

Esta teoría se basa en el actuar del líder, menciona que esta depende de la competencia, motivación, interés, es decir de la “madurez” de los subordinados en el desempeño de sus tareas y para asumir responsabilidades.

Es así que a subordinados con un desempeño desinteresado le corresponde un estilo directivo basado en ordenar, si es un desempeño medio el estilo sería el persuasivo y si el nivel es alto, el líder manifestaría un estilo participativo o delegativo dependiendo del caso. De modo que, el estilo de liderazgo que se manifieste dependerá del grado de flexibilidad y ajuste que posea el líder para manejar de la manera más efectiva las situaciones que se presenten.

Modelo de Hersey y Blanchard: Este modelo consiste en una gráfica cuyos parámetros son los comportamientos del líder y una paralela al comportamiento referente a la disponibilidad del seguidor; para ello se fijan cuatro cuadrantes en los cuales existe o se determina una actitud o comportamiento principal de un líder.

Loya (2006) resume que, cuando se establece que los seguidores tienen una disponibilidad M1, es decir, no tienen la capacidad ni están seguros de asumir la responsabilidad del puesto, el líder se enfoca a decir, qué, cómo, dónde y cuándo realizar la tarea, es decir, su actitud es de director. El líder estaría ubicado en el cuadrante de alta tarea y baja relación.

Si los seguidores están en un nivel de disponibilidad medio bajo M2 que los definen como incapaces para la tarea, pero dispuestos a realizarla, el líder se enfoca en la tarea y en la relación. Su comportamiento distintivo es vender la idea y enseña la realización de esta y también da el apoyo para que se tomen las decisiones, como lo muestra el cuadrante de alta tarea y altas relaciones.

El tercer comportamiento se refiere a la posición del líder a participar en las tareas y en la toma de decisiones cuando los seguidores están en un nivel medio alto M3 de disponibilidad, pero con carencia de disponibilidad para hacerla o seguir las órdenes del líder. El líder se mantiene en el cuadrante de altas relaciones y baja tarea con un comportamiento participativo.

Finalmente, cuando la disponibilidad del grupo es alta M4, es decir, cuando el personal está dispuesto a realizar la tarea y tiene la capacidad para ello. El líder en este caso se mueve en el cuadrante de baja tarea y baja relación y adopta un comportamiento de delegar.

La eficacia del liderazgo consiste primero en identificar al grupo en su disponibilidad y segundo en ubicarse en el cuadrante indicado, no solamente con todo el grupo, sino, de ser posible, con cada uno de sus integrantes de modo que puedan ser tratados de acuerdo con su madures.

Modelo de Kurt Lewin: Kurt Lewin, como uno de los representantes de esta teoría relaciona el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo. Menciona que los estilos de liderazgo dependerán del tipo de persona o grupo al que se tenga que liderar. Así encontramos:

- Líder autoritario: Basado, como su mismo nombre lo dice, en el autoritarismo, coerción, castigo o recompensas, etc., este líder toma las decisiones y el grupo ejecuta la acción sin que tengan en claro cuál es la meta o que se hará después. Utiliza alabanzas o críticas como refuerzo de su autoridad.
- Líder democrático: Es un líder que se identifica con el grupo, para el todo plan es debatible; suele proponer alternativas de una posible solución y es objetivo con sus alabanzas o críticas. Suele dejar que los miembros elijan las tareas a realizar y con quienes ejecutarlas.
- Laissez- Faire: No hay un liderazgo propiamente dicho, existe plena libertad de los miembros para la toma de decisiones, dándose su intervención solo en casos extremos y no por iniciativa propia. En este estilo de liderazgo son muy poco frecuentes los comentarios a los subordinados. El líder sigue el curso de los acontecimientos dejando actuar a los subordinados a voluntad.

Enfoques emergentes del liderazgo

En las últimas décadas, han surgido diversas inquietudes por hallar nuevas maneras de enfrentar los retos que impone los avances en el mundo a los individuos, organizaciones, estados, etc. Centrándonos en las organizaciones, han aparecido nuevos géneros en lo que respecta a las teorías del liderazgo en contraste a las teorías tradicionales.

Las teorías transformacionales se enfocan en las respuestas emocionales de los seguidores relacionados con los estímulos y la confianza que tienen en los líderes de las

cuales dependerá la motivación y los valores de los seguidores para desempeñarse por sobre y más allá del deber.

Estas teorías describen a los líderes de una forma tal que, desarrollan en la mente de los subordinados una imagen positiva, estableciendo grandes expectativas que ayuden a generar más confianza y respeto por ellos y que conlleve a los seguidores a comportarse de un modo que refuerce la visión del líder de una forma objetiva.

- Liderazgo transaccional: Asume que los subordinados se motivan por la recompensa y/o castigo se les imponga ya que trabajan mejor cuando existe un jefe o líder al que le dan toda autoridad y decisión en lo que corresponde a las obligaciones o tareas que deben realizar para poder alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Este modelo sigue una filosofía básica en la cual el estilo de liderazgo que predomine estará basado en el intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados concentrándose en los efectos del comportamiento del líder sobre la motivación y desempeño de los seguidores.

- El líder transaccional causa un efecto motivador en el seguidor gracias a que establece una atmósfera en la cual se percibe la unión y cercanía gracias a los resultados obtenidos mediante los esfuerzos conjuntos.

Modelo de Hollander: El líder y los subordinados mantienen un intercambio que está basado en el modelo de “Unión Bivalente Vertical”, el líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Mendez (2009).

Esta relación de transacción o intercambio, por un buen desempeño, es lo que ha sido a menudo se conoce como liderazgo efectivo.

El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia. Popper & Zakkai (citado en Gutiérrez 1994).

Modelo del Liderazgo Transformacional: El liderazgo transformacional cambia las bases motivacionales llevando a comprometer al subordinado logrando efectos positivos; para ello, llevan a cabo los deseos de logro de los subordinados a la vez que promueven el desarrollo de la organización.

Burns (citado en Lupano & Castro 2006) menciona que los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

De acuerdo a Bass (citado en Vega & Zavala 2004), “los problemas, cambios e inseguridades llaman a líderes más valiosos, con visión, seguridad, y determinación que concienticen y muevan a los subordinados a esforzarse e integrarse a un equipo con metas organizativas compartidas”.

Modelo de Bass y Avolio: Menciona que estos líderes logran resultados positivos para la organización mostrándose carismáticos frente a sus seguidores y siendo de inspiración para ellos.

Están dispuestos a considerar individualmente a cada uno de sus subordinados para conocer y lograr satisfacer las necesidades de cada uno y así estimularlos intelectualmente.

Burns (citado en Villalon 2014) Postula cuatro factores que representan los componentes básicos del liderazgo transformacional:

- Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático). Se destacan por la facilidad con la que los colaboradores los identifican con respeto y confianza. Presentan influencia idealizada, y tienen la capacidad de conseguir el esfuerzo adicional que requieren de sus colaboradores para lograr la optimización del desarrollo y desempeño.
- Consideración Individualizada. Suelen caracterizarse por la acción diagnóstica de las necesidades y habilidades de los colaboradores a las que dan atención de forma particular. Derivan, forman, aconsejan y brindan retroalimentación para el desarrollo individual de cada uno de los colaboradores.
- La responsabilidad no sólo está basada en la maximización del desempeño, sino para su desarrollo personal, lo cual irá vinculado a los retos propuestos por el mismo rol del trabajo.
- Estimulación Intelectual. los líderes fomentan una nueva visión de los métodos/problemas, fomentan la creatividad y una reexaminación de los problemas existentes. Llegan a ser innovadores con respecto al análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin el apoyo del líder.

Liderazgo Inspiracional. Los líderes dan ánimo a los subordinados aumentando el optimismo al comunicar su visión de futuro de una manera fluida y segura. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

2.2.3 Conceptualización de clima organizacional

- Brunet (2004), señala que se trata de las percepciones por parte del individuo tienen respecto a la organización de la entidad en la que desempeña un rol profesional, lo cual puede afectar la producción y eficiencia.

- Litwin y Stringer (1978), señala que se trata de un proceso psicológico influye en la conducta y particularidades de la organización.
- Campbell (1970) indica que se trata de una gama de actitudes y lo que se espera de un entorno laboral que describen los indicadores constantes de la organización.
- Schneider (1975), manifiesta que se trata de un conjunto de percepciones o interpretaciones del significado derivado de las acciones que ayudan a la gente a encontrarle un sentido a su existencia y la forma en cómo deben de actuar.

Según Brunet (2004), el clima organizacional está constituida por una amalgama de dos grandes escuelas:

- Escuela Gestalt: En este enfoque, dos importantes principios de percepción del individuo están conectados: percibir el orden de las cosas tal como existen en el mundo y crear un nuevo orden a través de un proceso de pensamiento.

Según esta escuela, las personas entienden el mundo a su alrededor según criterios aceptados y evolucionados y se comportan de acuerdo con la forma en que ven este mundo. De esta manera, la percepción del entorno de trabajo y el medio ambiente es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

- Escuela Funcionalista: Para esta escuela la adaptación de una persona a su medio se ve influenciado de manera importante por el pensamiento, la conducta de la misma persona, el ambiente y las diferencias particulares entre las personas.

De igual forma, Martín y Colbs. (Citado en Bermeo & Pintado) hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, Humanistas Sociopolítica y Crítica.

- Para los estructuralistas, el clima organizacional surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización en la cual se ejercen las labores, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el

número de niveles jerárquicos de autoridad, la tecnología que se utilice o emplee en cada área de trabajo y la regulación del comportamiento individual de los colaboradores. Con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la personalidad del individuo en la organización; sino, que se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva; es decir en los diversos factores que influyen en el contexto de trabajo.

- Para los humanistas, el clima organizacional se basa en una gama de percepciones generales que las personas tienen respecto a su entorno de trabajo, la misma que hace referencia a las relaciones entre las particularidades individuales y de la organización de la entidad.
- Para las corrientes sociopolítica y crítica, el clima organizacional representa un concepto general que integra todas las dimensiones de una organización; en síntesis hace referencia a un conjunto de actitudes cotidianas, a los principios personales, a las normativas y a variables emocionales que los líderes tienen respecto a la organización en donde desempeña su trabajo.

2.2.4 Modelos de medición de clima organizacional

Teoría de las variables de Rensis Likert (1965):

La teoría de clima laboral de Likert (citado en Cruz 2009) señala que la forma de comportarse de los colaboradores de una organización, está en función directa de la postura actitudinal administrativa y de la realidad organizacional que es percibida por ellos.

Existen factores que tienen impacto en la percepción del clima organizacional como la tecnología, la estructura del sistema, la posición jerárquica, el salario, la personalidad,

actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

Tipos de variables:

- Variables Causales: conocida también como variables independientes, tiende a señalar el sentido en que una organización se desarrolla y crece y es productiva. Está constituida por la estructura organizativa y administrativa.
- Variables Intermedias: tiene la finalidad de evaluar la situación y contexto mediático e interno de la entidad, donde las principales variables a evaluar son la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Variables Finales: tienen su base.

Tipos de clima

Clima Autoritario:

- Autoritario – Explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados siendo la interacción entre ambos casi nula; solo existe en forma de directrices e instrucciones específicas. Las decisiones y objetivos se toman únicamente por alta gerencia.
- Autoritario – Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados; la mayor parte de las decisiones la toma la alta gerencia, pero algunas se toman en los niveles inferiores. En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

Clima Participativo:

- Consultivo: Los superiores confían plenamente en sus colaboradores, a tal modo que se les permite tomar decisiones detalladas. La relación es moderada entre el superior y el subordinado, y en determinados momentos, un alto grado de confianza.
- Participación en Grupo: La autoridad para la toma de decisiones está distribuida en toda la organización; la participación hace que la dirección confíe plenamente en los empleados. La comunicación, tiende a discurrir de manera vertical y horizontal.
- Las relaciones de trabajo entre supervisor – supervisado se basa en la amistad y la confianza y las responsabilidades son compartidas.

Teoría de las Dimensiones

Modelo de Pritchard y Karasick (citado en Brunet 2004): Estos autores se esforzaron por medir el clima organizacional a través de once dimensiones consideradas independientes, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional, las cuales se nombran a continuación:

- Autonomía: referida al grado de libertad en la toma de decisiones para solucionar los problemas.
- Conflicto y Cooperación: referida al nivel de colaboración observable entre los empleados (en el trabajo) y con la organización (materiales).
- Relaciones Sociales: referido al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: cubre las dirección y políticas que emite la organización y afectando la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración: se refiere a la retribución monetaria o beneficios.

- Rendimiento: se da por la relación resultante entre la remuneración y el trabajo conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación: apoyo que se le da a los empleados en la organización.
- Estatus: existen diferenciaciones jerárquicas entre los superiores y subordinados. La organización le da importancia a dichas diferencias.
- Flexibilidad e innovación: se basa en la flexibilidad de que tienen una organización para asumir nuevos cambios o proponerse nuevos retos.
- Centralización de la toma de decisiones: Evalúa la manera en que la empresa puede derivar el proceso de la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo: Apoyo que puede brindar la alta dirección a los colaboradores frente a eventos adversos relacionados o no con el ámbito laboral.

Modelo de Litwin y Stringer (Citado en Gutiérrez 2015): Señala la existencia de nueve dimensiones que miden el clima organizacional que hay en una determinada empresa.

1ra. Estructura: Percepción de los miembros sobre de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites u otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel.

2da. Responsabilidad: autonomía en la ejecución de la actividad encomendada, tener un compromiso elevado con el trabajo, el crearse sus propias exigencias.

3ra. Recompensa: Estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. La organización utiliza más el premio que el castigo. Un salario justo constituye un incentivo importante en una relación laboral.

Otras dimensiones, tales como el Riesgo (medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos), Calor (percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato), Apoyo (sentimiento de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo), Estándares de Desempeño (medida que los estándares sean fijados y puedan ser logrados sin exagerar esfuerzos), Conflicto (grado en que los miembros aceptan opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas), Identidad (sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización)

2.3. Definición de términos básicos

- Clima organizacional. Son las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.
- Colaborador: Persona que trabaja con otras en la realización de una tarea común.
- Estilos. Es un modo de expresión básico y distintivo. Forma de comportamiento peculiar.
- Liderazgo. Consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos por voluntad propia.
- Motivación personal. Son factores que influyen en la conducta, encaminados hacia el cumplimiento de objetivos. Es un vínculo directo entre el hombre y la situación.
- Personal administrativo. Son personas que desempeñan funciones de carácter profesional, técnico y auxiliar en las instituciones educativas públicas a fin de cooperar para la creación de un ambiente favorable para el aprendizaje.
- Recursos humanos. Es la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

- Trabajo en equipo: Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Formulación de hipótesis principal y derivadas

3.1.1 Hipótesis principal

El liderazgo de tipo transformacional se relaciona con el nivel alto de clima organizacional, comparado con otros estilos de liderazgo tales como el transaccional y el Laissez Faire.

3.1.2 Hipótesis derivadas

1. La percepción de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo que más predomina, es el transaccional.
2. La percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional señala el predominio del nivel favorable.
3. Las mujeres perciben más a un líder transaccional mientras que los varones, transformacional; los que tienen más edad y más tiempo en el servicio, perciben a un líder transaccional o Laissez Faire, mientras que los que no, a un líder transformacional.
4. Las mujeres, los que tienen más edad y los que llevan más tiempo en el servicio, perciben a un líder transaccional, mientras que los varones y los que tienen menos edad y tiempo en el servicio, a un líder transformacional.

3.2. Variables, dimensiones e indicadores y definición conceptual y operacional

3.2.1 Estilos de liderazgo

Definición conceptual: “El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades”.

Definición Operacional: Si la valoración obtenida por la sumatoria del puntaje directo de las subescalas fluctúa entre el percentil 25 indicaría que el sujeto registra pobres habilidades de liderazgo mientras que si se encuentra entre el percentil 75 reflejan un alto dominio de las habilidades para liderar en relación con la subdimensión o estilo evaluado.

A. Liderazgo transformacional

Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subordinados y considerándolos de forma individual, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

- **Carisma:** Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o proyecto suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. A veces es difícil separarla de la dimensión inspiración.

- Inspiración: el líder trasmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrados en el proyecto de cambio.
- Estimulación intelectual: El líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.
- Consideración individualizada: El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado a los demás.

B. Liderazgo transaccional

Es aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Se basa en el intercambio de promesas y favores entre el líder y seguidor, negociando para conseguir los objetivos de la organización.

- Recompensa contingente: El líder recompensa a su seguidor solo si este cumplió con los objetivos planteados. Un ejemplo puede ser un extra en el salario percibido.
- Dirección por excepción: El líder toma forma activa, monitorea constantemente las actividades para que se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentación.

C. Liderazgo Laissez Faire

El líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, puede intervenir sólo cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones.

- Pasivo o evitativo: En su forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ocurrió. En la ausencia por, definición, el líder no interviene o no está presente, es el estilo más ineficaz e inactivo.

3.2.2 Clima Organizacional

Definición conceptual: Es “el conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, subjetivamente percibidas por los trabajadores el cual influencia su motivación y comportamiento”.

Definición Operacional: Si al promediar la sumatoria del puntaje directo obtenido en cada uno de los ítems, cuya asignación de puntajes fluctúa entre 1 (uno) y 5 (cinco), observamos que las valoraciones están en un nivel inferior a 2.5 decimos que existe un clima laboral muy desfavorable, si fluctúa entre 2.5 a 2.9 desfavorable, entre 3.0 a 3.5 medio favorable, de 3.6 a y de 4.0 y de 4.1 a 5.0 muy favorable. Al repetir este procedimiento en cada dimensión se obtiene el promedio final.

- Estructura: percepción de los miembros acerca de la cantidad de reglas y demás procedimientos que obstaculizan el transcurso del desempeño laboral..
- Responsabilidad: Percepción de los miembros acerca de su autonomía en tomar decisiones vinculadas con el trabajo. Saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- Recompensa: Percepción de los miembros sobre la recompensa que perciben por el trabajo realizado. Medida en que la organización utiliza sistemas de compensación.
- Desafío: Las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.

- Relaciones interpersonales: Es la percepción por parte de los miembros de una 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: El sentimiento de los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- Estándares: vinculado a cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- Conflicto: La percepción de que los jefes y los colaboradores se muestran abiertos a diferentes opiniones. El énfasis está puesto en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad: El sentimiento de pertenencia a la compañía, referente a una sensación de convergencia, en la que se compartirían los objetivos personales con los de la organización.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1. Diseño metodológico

Se trata de un estudio con enfoque cuantitativo, debido a que se recurre al conteo de datos y a procesos matemático-estadísticos para dar respuesta al problema de investigación.

El tipo de investigación que se realizó es descriptivo comparativo. Descriptivo porque mide las variables estudiadas, estilos de liderazgo y clima organizacional, para determinar y describir la relación entre ambas, así como el comportamiento individual de las mismas; por otro lado, es comparativo dado que dichas variables serán comparadas según variables socio laborales.

El diseño no es experimental, ya que se ha implementado sin una manipulación deliberada de las variables. Este tipo de investigación busca observar los fenómenos a medida que ocurren en un contexto natural.

Finalmente, es de corte transversal ya que la relación de los datos se realiza en un solo momento y tiempo único sin que se altere el estudio.

4.2. Diseño muestral, matriz de consistencia

4.2.1. Población

La población estuvo conformada por 104 trabajadores pertenecientes al club “Lima Cricket & Football”

4.2.2 Muestra

La muestra fue censal ya que estuvo conformada por el total de trabajadores de las distintas áreas de trabajo pertenecientes al club Lima Cricket & Football de Magdalena

del mar. Fueron 104 trabajadores. Este método se aplica cuando la opinión de cada cliente necesita ser reconocida o cuando una base de datos de fácil acceso está disponible.

4.2.3 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo fue no probabilístico por intención ya que se tomó en cuenta a toda la población de la organización contando con ciertos criterios que sirvieron para lograr que la muestra sea representativa.

4.2.4 Criterios de selección y/o exclusión de muestra

Para la evaluación se tomaron en cuenta a todos los trabajadores en nómina del club “Lima Cricket & Football”. Entre los trabajadores excluidos el día de evaluación se encontraban los que tenían licencia, los que tenían permiso y los que se encontraban de vacaciones, siendo sus evaluaciones reprogramadas; así se pudo tener acceso a toda la población.

4.2.5 Matriz de consistencia

Estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores del club “Lima Cricket & Football” del distrito de Magdalena del Mar-Lima 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MUESTRA	METODOLOGIA
<p>Problema principal</p> <p>¿Cuál es la relación entre la percepción de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo de su jefe y el clima organizacional en el Club Lima Cricket & Football de Magdalena del Mar?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional desde la perspectiva de los colaboradores del club Lima Cricket & Football de Magdalena del Mar- Lima 2017.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Cuando predomina el liderazgo transformacional hay mayor evidencia de un buen clima organizacional que cuando predomina el liderazgo el liderazgo transaccional o el Laissez-Faire.</p>	<p>Población: Trabajadores del club Lima Cricket & Football del distrito de Magdalena del mar.</p> <p>Muestra: la muestra consta de 104 trabajadores de del club Lima Cricket & Football del distrito de Magdalena del mar.</p>	<p>Diseño: Descriptivo – correlacional</p> <p>Corte: Transversal</p> <p>Muestreo: No probabilístico – tipo intencional.</p>
<p>Problemas secundarios</p> <p>1. ¿Cuál es la percepción sobre los estilos de liderazgo desde la perspectiva de los colaboradores del Club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar?</p> <p>2. ¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional en el Club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar?</p> <p>3. ¿El estilo de liderazgo se ve diferenciado según sexo, edad, área y tiempo de servicio desde la perspectiva de los colaboradores del club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar?</p> <p>4. ¿El clima organizacional se ve diferenciado según sexo, edad, área y tiempo de servicio desde la perspectiva de los colaboradores del club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>1. Identificar los estilos de liderazgo, según sea transformacional, transaccional y Laissez Faire; que perciben los colaboradores del club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar.</p> <p>2. Describir los niveles de clima organizacional que perciben los colaboradores del Club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar..</p> <p>3. Comparar la percepción de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo según sexo, edad, área de trabajo y tiempo de servicio; en el Club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar.</p> <p>4. Comparar la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional según sexo, edad, área de trabajo y tiempo de servicio; en el Club Lima Cricket & football de Magdalena del Mar.</p>	<p>Hipótesis Derivadas</p> <p>1. La percepción de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo que más predomina, es el transaccional.</p> <p>2. La percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional señala el predominio del nivel favorable.</p> <p>3. Las mujeres perciben más a un líder transaccional mientras que los varones, transformacional; los que tienen más edad y más tiempo en el servicio, perciben a un líder transaccional o Laissez Faire, mientras que los que no, a un líder transformacional.</p> <p>4. Las mujeres, los que tienen más edad y los que llevan más tiempo en el servicio, perciben a un líder transaccional, mientras que los varones y los que tienen menos edad y tiempo en el servicio, a un líder transformacional.</p>	<p>VARIABLES E INDICADORES</p> <p>Variable independiente</p> <p>Estilos de liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo transformacional - Liderazgo transaccional - Liderazgo Laissez Faire <p>Variable dependiente</p> <p>Clima organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura - Responsabilidad - Recompensa - Desafíos - Relaciones - Cooperación - Estándares - Conflicto - Identidad 	<p>INSTRUMENTO</p> <p>- Cuestionario de estilos de liderazgo CELID S</p> <p>Escala de Clima Organizacional OCQ</p>

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas e instrumentos: Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos fueron las encuestas que se realizaron a través de dos instrumentos

4.3.1 Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) en su forma “S” (superior)

En su versión argentina, fue desarrollado por Castro Solano, Nader y Casullo que emplearon la versión española del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), realizada por Morales y Molero, como referencia. (Castro Solano 2007)

El cuestionario CELID S consta de 34 reactivos que evalúan las tres dimensiones de liderazgo y dos formas de evaluación. En la forma A (autopercepción), la persona evaluada responderá basado en su autopercepción, es decir responder pensando en sí mismo. En la forma S (Superior) indicará cuales de las características mencionadas como actos de liderar son las que describen mejor a su superior (jefe).

Dimensiones:

1. Liderazgo transformacional que se divide en cuatro sub-dimensiones:
 - Carisma o influencia idealizada, sentimiento de respeto y admiración por el líder, generando expectativa y conllevando a los subordinados a que deseen imitarlo.
 - Inspiración, el líder brinda a sus seguidores una visión de futuro, plantea objetivos; es decir brinda un propósito que motiva a los seguidores.
 - Estimulación intelectual, los líderes motivan a sus seguidores a resolver los conflictos de forma ingeniosa.
 - Consideración individualizada, Referida al apoyo individual brindado a los seguidores, tomando en cuenta sus necesidades para su desarrollo personal.
2. Liderazgo transaccional que se divide en dos sub-dimensiones:

- Recompensa contingente, Intercambios recíprocos entre el líder y sus seguidores identificando las necesidades personales y grupales para realizar transacciones.
 - Manejo por excepción, solo hay intervención del líder para realizar correcciones e las actitudes de los seguidores, siendo estas negativas, con motivo de de crítica para que no se desvíen de los objetivos.
3. Laissez Faire. Ausencia de cualquier tipo de liderazgo; no existen transacciones, ni toma de decisiones por parte del líder. Es la forma más inefectiva.

Validez:

Según Castro, Nader y Casullo, los criterios de validez y confiabilidad están sujetos a la utilización de la prueba Alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna; se obtuvo una validez adecuada oscilaban entre 0.60 y 0.75 dependiendo de la dimensión.

Confiabilidad:

Escandon (2012) Determinó la confiabilidad a través del método de consistencia interna con el alfa de cronbach cuyos resultados confirmaron la cohesión y pertinencia de los ítems, demostrando de este modo la confiabilidad del instrumento analizado, dado que obtuvo un valor alfa de 0.875, que se puede interpretar como una alta consistencia interna entre los elementos del instrumento.

Así mismo, para el presente estudio, se recurrió al método de consistencia interna para demostrar la confiabilidad del instrumento en nuestra muestra, calculando un coeficiente de alfa de cronbach de 0.917 que confirma la fiabilidad y la correlación ítem-test para la validez de los 34 ítems pertenecientes al test.

4.3.2 Escala de Clima Organizacional (ECO) de Litwin y Stringer

El segundo instrumento utilizado es la escala de clima organizacional para medir el clima organizacional, adaptado en el Perú por Crespín (2012) con el cual se acopia información a través de sus 53 reactivos divididos en 9 dimensiones. La escala empleada es de tipo Likert con cinco alternativas de respuesta que buscan identificar la percepción de los trabajadores hacia el clima organizacional. Teniendo como dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad. Estas dimensiones mencionadas anteriormente, son relevantes dentro de las organizaciones para conocer el sentir de cada uno con respecto a su trabajo y a elementos de la empresa a la cual brindan sus servicios, buscando generar y encajar a cada uno hacia un mismo propósito, que favorezca la consecución de objetivos.

Validez:

En el Perú, se desarrollaron estudios recurriendo a la validez de contenido mediante el juicio de cinco expertos en el área procedentes de la Universidad San Ignacio de Loyola. Sus opiniones respecto a la relevancia, pertinencia, coherencia, de cada uno de los ítems fueron evaluadas con la V de Aiken, con resultados favorables a la validez del instrumento.

Confiabilidad:

Según Gonzales 2009, los criterios de validez del instrumento se calcularon a través del método Alpha Cronbach, dando como resultado 0,637, valor que es considerado confiable.

Para la determinación de la confiabilidad en el presente estudio, se recurrió al método de consistencia interna a través de un estudio piloto en 25 personas trabajadoras de una

empresa con características similares a la del estudio. Se obtuvo una valoración del alfa de cronbach de 0.963 lo que indica alta consistencia interna.

4.4. Técnicas del procesamiento de la información

Las técnicas utilizadas en el procesamiento de información fueron en primer lugar la clasificación y registro de las encuestas; en segundo lugar, la tabulación de datos y finalmente el análisis de estos con la ayuda del SPSS 23.

Para la elección de los estadísticos utilizados se analizó las variables de acuerdo al tipo a cuál pertenecían. Una vez se obtuvo dicha información se procedió a procesar los datos con el software estadístico SPSS 23 con el fin de dar respuestas a la problemática planteada.

4.5. Técnicas estadísticas utilizadas en el análisis de la información

Con respecto a la estadística descriptiva se realizaron tablas de frecuencias que muestran el número y el porcentaje de los casos de cada valor observado de una variable obteniendo distribuciones de frecuencias, asimismo con las medidas de tendencia central para comparaciones.

Respecto a la estadística inferencial, se recurrirá a la prueba de Kolgomorov - Smirgor con el fin de determinar si los datos proceden o no de una distribución normal. Se empleó la prueba Chi cuadrado en sus dos modalidades, una para determinar si existen diferencias significativas entre las proporciones categóricas de una variable, y otra para definir la existencia o no de una dependencia significativa entre los niveles de una variable con los de otra.

Por otro lado, dado que se determinó que los datos no proceden de una distribución normal, se recurrió a las pruebas no paramétricas como U de Mann Witney (para comparar

los índices de clima según las variables que tengan sólo dos categorías) y la H de Kruskal Wallis (para comparar los índices de clima organizacional según variables que tengan de tres a más categorías).

4.6. Aspectos éticos contemplados

Para realizar la investigación evaluó al personal del club “Lima Cricket & football” contando con el permiso del encargado del jefe de recursos humanos. Para realizar las encuestas al personal se tuvo plena comunicación con el personal manteniéndolos informados del objetivo de las encuestas y de la plena libertad para negarse a desarrollarla.

CAPÍTULO V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis descriptivo

Tabla 1.

Estilos de liderazgo. Club “Lima Cricket & Football”, 2017.

Estilos de liderazgo	f	%
Transformacional	46	44.2
Transaccional	32	30.8
Laissez faire	26	25.0
Total	104	100,0

$X^2=6.077$; $gl=2$; $p=0.048$

Predomina de manera significativa la proporción que representa a los trabajadores que perciben a un líder transformacional (44.2%), seguido por los que perciben a un líder transaccional (30.8%) y sólo la cuarta parte (25.0%) percibe a un líder Laissez faire. Ver figura 1.

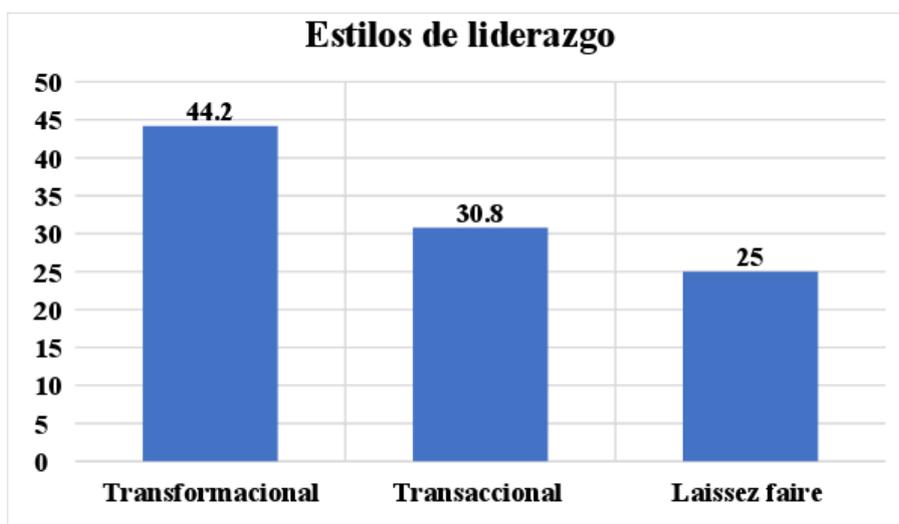


Figura 1.

Representación gráfica de la percepción de los estilos de liderazgo.

Tabla 2

Clima organizacional. “Club Lima Cricket & Football”, 2017.

Clima organizacional	f	%
Bajo	24	23.1
Medio	52	50.0
Alto	28	26.9
Total	104	100,0

$\chi^2=13.231$; $gl=2$; $p=0.001$

Predomina de manera significativa la proporción que representa al grupo de trabajadores que percibe un clima organizacional en nivel medio (50.0%), seguido de aquellos que perciben un clima a nivel alto (26.9%) y finalmente por una proporción similar que representa a los trabajadores que perciben el clima en nivel bajo (23.1%). Ver figura 2.

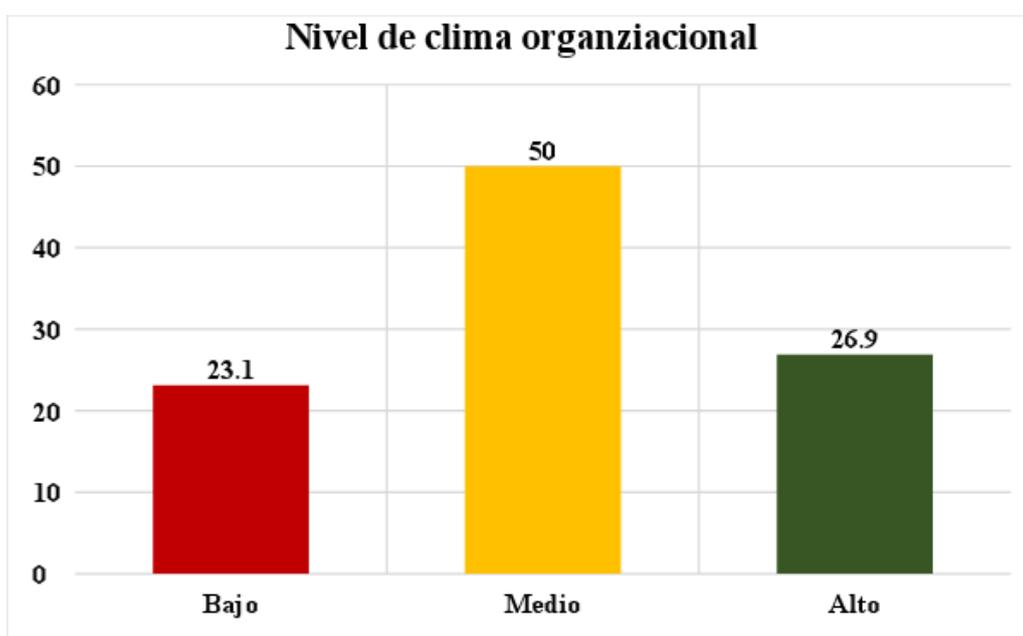


Figura 2.

Representación gráfica de los niveles de clima organizacional.

5.2. Análisis inferencial

Análisis de relación de variables.

Tabla 3

Estilos de liderazgo y clima organizacional según los colaboradores del club “Lima Cricket & Football”

		Clima organizacional			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Estilos de liderazgo	Transformacional	f	4	25	17	46
		% Fila	8,7%	54,3%	37,0%	100,0%
		% Columna	16,7%	48,1%	60,7%	44,2%
		Res. Tip.	-2,0	,4	1,3	
	Transaccional	f	6	18	8	32
		% Fila	18,8%	56,3%	25,0%	100,0%
		% Columna	25,0%	34,6%	28,6%	30,8%
		Res. Tip.	-,5	,5	-,2	
	Laissez Faire	f	14	9	3	26
		% Fila	53,8%	34,6%	11,5%	100,0%
		% Columna	58,3%	17,3%	10,7%	25,0%
		Res. Tip.	3,3	-1,1	-1,5	
Total	f	24	52	28	104	
	% Fila	23,1%	50,0%	26,9%	100,0%	
	% Columna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

$$X^2=20.753; gl=4; p=0.000$$

El nivel de significancia que presenta los resultados presentados en la tabla 3, señala que los niveles de clima organizacional dependen de manera significativa de la percepción que tienen los trabajadores respecto a los estilos de liderazgo ($p=0.000$). De modo que aquellos trabajadores que perciben el clima organizacional en nivel alto, tienden a percibir a un líder transformacional; mientras que los que perciben un nivel bajo del clima organizacional, tienden a percibir a un líder con características Laissez Faire.

Tabla 4*Estilos de liderazgo por sexo en el club Lima Cricket & Football.*

		Sexo		Total	
		Hombre	Mujer		
Estilos de liderazgo	Transformacional	f	31	15	46
		% Fila	67,4%	32,6%	100,0%
		% Columna	53,4%	32,6%	44,2%
		Res. Tip.	1,1	-1,2	
	Transaccional	f	19	13	32
		% Fila	59,4%	40,6%	100,0%
		% Columna	32,8%	28,3%	30,8%
		Res. Tip.	,3	-,3	
	Laissez Faire	f	8	18	26
		% Fila	30,8%	69,2%	100,0%
		% Columna	13,8%	39,1%	25,0%
		Res. Tip.	-1,7	1,9	
Total	f	58	46	104	
	% Fila	55,8%	44,2%	100,0%	
	% Columna	100,0%	100,0%	100,0%	

$$X^2=9.275; gl=2; p=0.010$$

Los resultados presentados en la tabla 4, señala un nivel de significancia que indica que la percepción de los estilos de liderazgo depende de manera significativa del sexo del trabajador ($p=0.010$), de tal manera que los hombres suelen percibir más a un líder transformacional, mientras que las mujeres, perciben a un líder Laissez Faire.

Tabla 5*Estilos de liderazgo por edad en el club Lima Cricket & Football*

		Edad en años				Total	
		Hasta 28	29 a 36	37 a 50	Más de 50		
Estilos de liderazgo	Transformacional	f	12	8	13	13	46
		% Fila	26,1%	17,4%	28,3%	28,3%	100,0%
		% Columna	44,4%	29,6%	52,0%	52,0%	44,2%
		Res. Tip.	,0	-1,1	,6	,6	
	Transaccional	f	7	12	9	4	32
		% Fila	21,9%	37,5%	28,1%	12,5%	100,0%
		% Columna	25,9%	44,4%	36,0%	16,0%	30,8%
		Res. Tip.	-,5	1,3	,5	-1,3	
	Laissez Faire	f	8	7	3	8	26
		% Fila	30,8%	26,9%	11,5%	30,8%	100,0%
		% Columna	29,6%	25,9%	12,0%	32,0%	25,0%
		Res. Tip.	,5	,1	-1,3	,7	
Total	f	27	27	25	25	104	
	% Fila	26,0%	26,0%	24,0%	24,0%	100,0%	
	% Columna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

 $X^2=8.246$; $gl=6$; $p=0.221$

El nivel de significancia de la prueba chi cuadrado, muestra que no existe dependencia significativa entre la edad del trabajador y la percepción de los estilos de liderazgo. ($p>0.05$)

Tabla 6*Estilos de liderazgo por área en el club Lima Cricket & Football*

		Área				Total	
		Administración	Deporte	Mantenimiento	Bar y Resta.		
Estilos de liderazgo	Transformacional	f	4	4	24	14	46
		% Fila	8,7%	8,7%	52,2%	30,4%	100,0%
		% Columna	23,5%	30,8%	70,6%	35,0%	44,2%
		Res. Tip.	-1,3	-,7	2,3	-,9	
	Transaccional	f	8	6	7	11	32
		% Fila	25,0%	18,8%	21,9%	34,4%	100,0%
		% Columna	47,1%	46,2%	20,6%	27,5%	30,8%
		Res. Tip.	1,2	1,0	-1,1	-,4	
	Laissez Faire	f	5	3	3	15	26
		% Fila	19,2%	11,5%	11,5%	57,7%	100,0%
		% Columna	29,4%	23,1%	8,8%	37,5%	25,0%
		Res. Tip.	,4	-,1	-1,9	1,6	
Total	f	17	13	34	40	104	
	% Fila	16,3%	12,5%	32,7%	38,5%	100,0%	
	% Columna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

$$X^2=18.251; gl=6; p=0.006$$

Los resultados de la tabla 6, muestran que, según el nivel de significancia, la percepción de los estilos de liderazgo, dependen de manera significativa del área en que labora el trabajador evaluado ($p=0.006$). Los residuos tipificados, señalan que, los que laboran en el área de mantenimiento tienden a percibir a un líder transformacional, mientras que los que laboran en las áreas de administración y deporte, tienden a percibir a un líder transaccional; y finalmente, los que laboran en el área de bar y restaurante, tienden a percibir a un líder Laissez Faire.

Tabla 7*Estilos de liderazgo por tiempo de servicio en el club Lima Cricket & Football*

		Tiempo de servicio			Total	
		Hasta 2 años	2 a 5 años	más de 5 años		
Estilos de liderazgo	Transformacional	f	26	8	12	46
		% Fila	56,5%	17,4%	26,1%	100,0%
		% Columna	76,5%	24,2%	32,4%	44,2%
		Res. Tip.	2,8	-1,7	-1,1	
	Transaccional	f	5	17	10	32
		% Fila	15,6%	53,1%	31,3%	100,0%
		% Columna	14,7%	51,5%	27,0%	30,8%
		Res. Tip.	-1,7	2,1	-,4	
	Laissez Faire	f	3	8	15	26
		% Fila	11,5%	30,8%	57,7%	100,0%
		% Columna	8,8%	24,2%	40,5%	25,0%
		Res. Tip.	-1,9	-,1	1,9	
Total	f	34	33	37	104	
	% Fila	32,7%	31,7%	35,6%	100,0%	
	% Columna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

$$X^2=26.912; gl=4; p=0.000$$

Los valores de probabilidad de la prueba chi cuadrado, muestran que la percepción de los estilos de liderazgo, dependen de manera significativa del tiempo de servicio del trabajador en el club ($p=0.000$). Los residuos tipificados muestran que aquellos que llevan trabajando hasta dos años, tienden a percibir a un líder transformacional; mientras que los que llevan de dos a cinco días, tienden a percibir a un líder transaccional; y finalmente, los que llevan trabajando más de 5 años, tienden a percibir a un líder Laissez Faire.

Tabla 8

Análisis de normalidad de la variable Clima organizacional.

		Clima organizacional
N		104
Parámetros normales	Media	3,3345
	Desviación estándar	,39276
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,124
	Positivo	,124
	Negativo	-,106
Estadístico de prueba		,124
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c

Con la finalidad de determinar si los datos de la variable Clima organizacional, proceden de una distribución normal, se sometió dichos datos a la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados se muestran en la tabla 8, los mismos que señalan que, según el nivel de significancia, los datos no proceden de una distribución normal, por tanto, se empleó pruebas no paramétricas.

Tabla 9

Análisis comparativo del clima organizacional según sexo.

Sexo	N	Media	Mediana	Desviación estándar	Rango promedio
Hombre	58	3.4266	3.4159	.31137	59.58
Mujer	46	3.2031	3.3069	.42281	43.58

U de Mann-Whitney=923.500; p=0.007

El nivel de significancia ($p=0.007$) indica que existe diferencias significativas entre los hombres y mujeres, respecto a los índices de clima organizacional percibido por los trabajadores. Se observa que los hombres muestran mayores índices de valoración del clima organizacional, comparados con las mujeres. Ver figura 3.

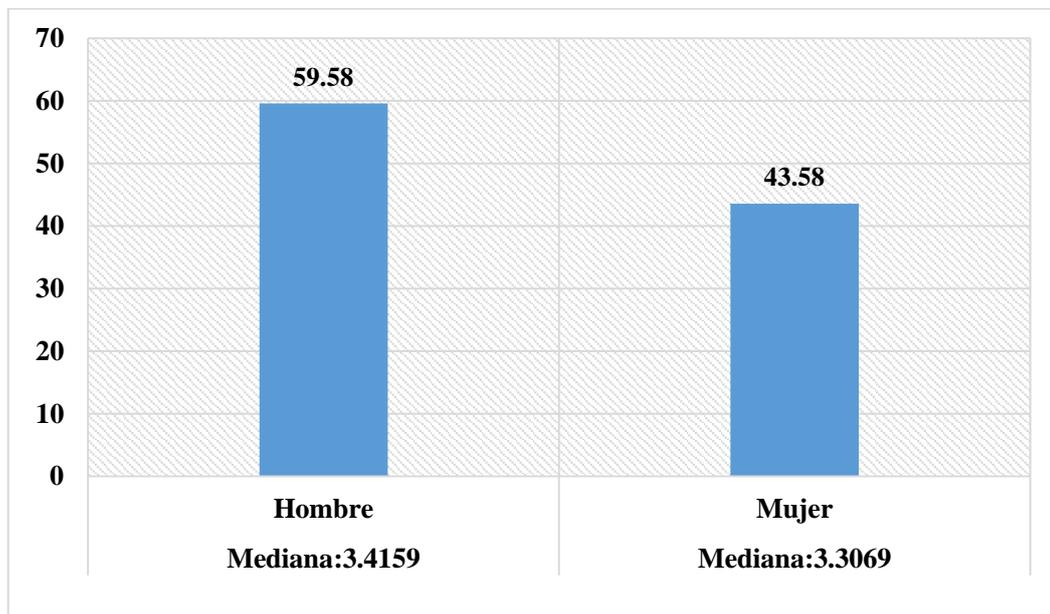


Figura 3.

Representación gráfica de la percepción del clima organizacional según sexo.

Tabla 10

Análisis comparativo del clima organizacional según edad.

Edad	N	Media	Mediana	Desviación estándar	Rango promedio
Hasta 28	27	3.2795	3.3686	0.27862	46.28
29 a 36	27	3.2895	3,3116	0.35615	48.72
37 a 50	25	3.3786	3,4159	0.43092	57.92
Más de 50	25	3.3702	3,4159	0.45033	57.88
Total	104	3.3277	3,3841	0.37973	46.28

H de Kruskal Wallis: $X^2=3.178$; $gl=3$; $p=0.365$

Las valoraciones de probabilidad de la prueba H de Kruskal Wallis, muestra que no existen diferencias significativas entre la percepción del clima organizacional según los grupos de edad de los trabajadores evaluados ($p>0.05$). Es decir, que la percepción del clima organizacional, es independiente a la edad del trabajador.

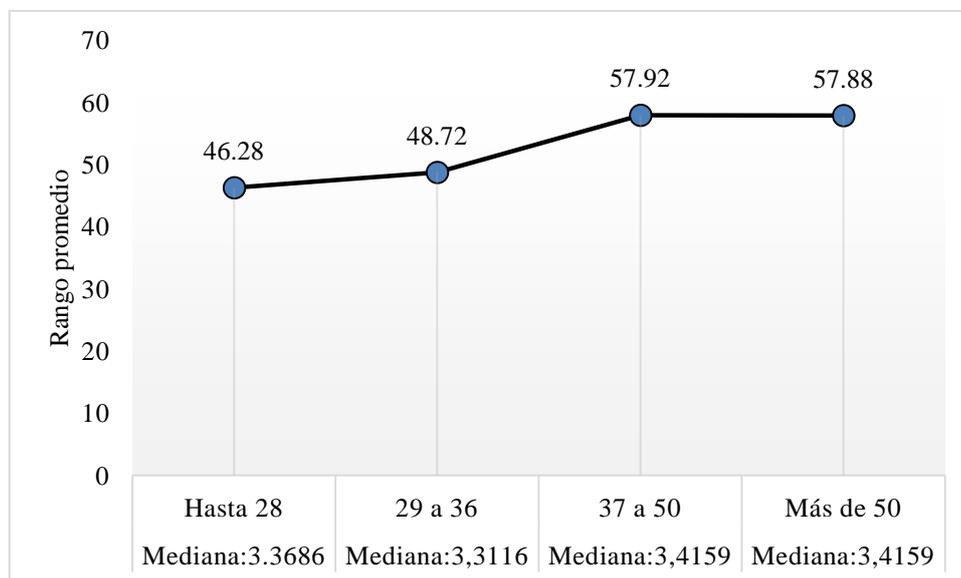


Figura 4.

Representación gráfica de la percepción del clima organizacional según grupos de edad.

Tabla 11*Análisis comparativo del clima organizacional según área de trabajo.*

Área	N	Media	Mediana	Desviación estándar	Rango promedio
Administración	17	3.5075	3.4402	.22682	68.12
Deporte	13	3.1766	3.1987	.46026	42.23
Mantenimiento	34	3.5662	3.4623	.26204	72.03
Bar y Restaurante	40	3.0977	3.1254	.33306	32.60
Total	104	3.3277	3,3841	.37973	

H de Kruskal Wallis: $X^2=37.762$; $gl=3$; $p=0.000$

La valoración de probabilidad muestra que los índices de percepción del clima organizacional, son significativamente diferentes según el área de labores ($p=0.000$). De modo que se observa mayores índices de percepción del clima organizacional en los trabajadores del área de mantenimiento, seguido de los del área de administración, los cuales, tienden a valorar más el clima organizacional, comparados con los trabajadores del área de deportes y los del bar y restaurante. Ver figura 5.

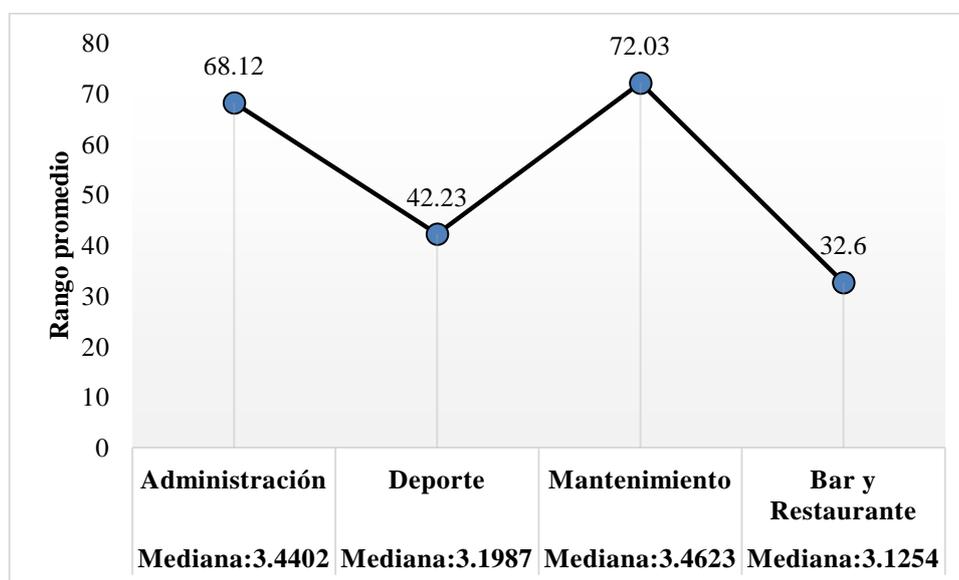
**Figura 5.***Representación gráfica de la percepción del clima organizacional según grupos área de labores.*

Tabla 12

Análisis comparativo del clima organizacional según tiempo de servicio.

Tiempo de servicio	N	Media	Mediana	Desviación estándar	Rango promedio
Hasta 2 años	34	3.4975	3,4500	.36912	66.84
2 a 5 años	33	3.3069	3,3622	.22775	49.76
Más de 5 años	37	3.1902	3,2950	.44100	41.77
Total	104	3.3277	3,3841	.37973	

H de Kruskal Wallis: $X^2=12.649$; $gl=2$; $p=0.002$

El nivel de significancia, muestra que existe diferencias significativas entre los índices de clima organizacional percibidos por los trabajadores según el tiempo de servicio ($p=0.002$). Los que llevan hasta 2 años de servicio, tienden a percibir mayores índices de clima organizacional, seguidos por los que llevan de dos a 5 años, y finalmente, se evidencia menor índice percepción del clima organizacional en los que llevan más de 5 años de servicio en la entidad evaluada. (Ver figura 6)

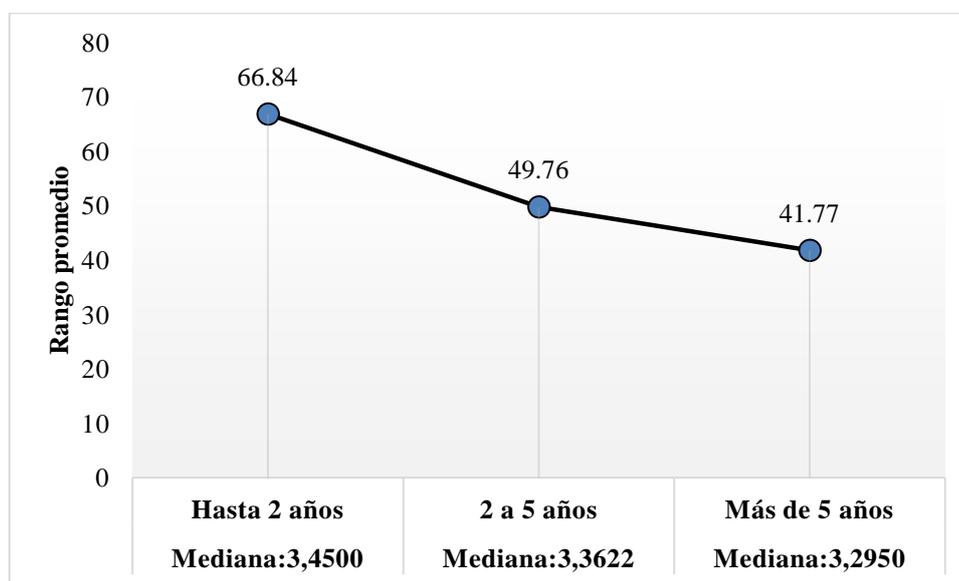


Figura 6.

Representación gráfica de la percepción del clima organizacional según grupos área de labores.

5.4. Discusión y conclusiones

Luego de obtener los principales resultados que dan respuesta al problema de investigación formulado al inicio de la investigación, en este apartado se discuten dichos resultados con los hallazgos de otros autores y la teoría que sustentan las variables de investigación.

El estudio se desarrolló en torno a la relación entre los estilos de liderazgos y el clima organizacional percibido por los colaboradores de un club recreacional denominado “Lima Cricket & Football” ubicado en el distrito de Magdalena del mar de la ciudad de Lima.

Para atender a este propósito, los datos, fueron sometidos a la prueba chi cuadrado de dependencia con la finalidad de determinar si existe o no dicha relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de clima organizacional. El nivel de significancia de los resultados obtenidos, señalan que dicha dependencia es significativa, es decir, el nivel del clima organizacional depende del estilo del líder que perciba el colaborador. De manera específica, los colaboradores que perciben estar bajo el liderazgo de una persona carismática que tiene actitudes que inspiran al equipo y los estimula intelectualmente, tienden a valorar más el ambiente de trabajo que perciben un clima organizacional en nivel alto; por otro lado, los colaboradores que califican a su líder como Laissez Faire, es decir, un líder que evita tomar decisiones, actuando sólo frente a una situación problemática grave, tienden a valorar menos el ambiente de trabajo, puesto que este grupo de colaboradores no están conformes con el clima organizacional.

Estos resultados son congruentes con los hallazgos de Berdecía, Gonzales y Carrasquillo, en el 2013, quienes señalan en su investigación cuyo objetivo fue identificar el estilo de liderazgo en ejecutivos y su relación con el éxito organizacional en periodos de crisis que los estilos que predominan son el transformacional, seguido por el transaccional los cuales poseen relación con el éxito organizacional, Boscan en el 2011 menciona que en su

investigación los resultados obtenidos tienen un nivel de significancia 0.01 determinado que a medida que aumentan los valores de la variable liderazgo, aumentan los de la variable clima organizacional; así mismo Rueda en el 2014 menciona que en su investigación los estilos de liderazgo encontrados presentan relaciones estadísticamente significativas con el clima organizacional.

Con el propósito de conocer el comportamiento individual de las variables centrales de la investigación; como primera finalidad del estudio se planteó, identificar los estilos de liderazgo que perciben los colaboradores del Club “Lima Cricket & football”. Los resultados encontrados muestran el predominio significativo del grupo de colaboradores que perciben a un líder carismático con actitudes que inspiran al equipo y los estimula intelectualmente, (transformacional), seguido por el grupo de colaboradores que perciben a un líder que recompensa al seguidor de acuerdo al alcance de los objetivos planteados y que monitorea constantemente las actividades de los colaboradores (transaccional), y finalmente, la cuarta parte de los colaboradores tienden a percibir a un líder que evita tomar decisiones y que actúa únicamente frente a una situación problemática grave(Laissez faire).

Estos hallazgos son congruentes con los resultados encontrados por Moya en el 2011, quien menciona en su investigación que el liderazgo que influye significativamente sobre el clima organizacional es el transformacional, León, en el 2015 evidencia que el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director siendo el liderazgo predominante el transformacional; así mismo Mino (2016) manifiesta que en su estudio los estilos de liderazgo que predominan en el personal docente y administrativo son los transaccional y transformacional. Estos resultados pueden deberse a muchos factores que influirían en la percepción de los colaboradores, finalmente Martínez (2007) basándose en investigadores como Barling, Weber y Kelloway quienes aseveran que las relaciones entre el liderazgo transformacional y el transaccional son complementarias aseverando que estas

conlleven a mejorar el desempeño de los seguidores para un alto nivel de funcionamiento en la organización. De la misma forma, como segunda finalidad específica de la investigación, se pretende conocer los niveles de clima organizacional que perciben los colaboradores. Los resultados evidencian el predominio significativo del nivel medio, representado por la mitad de los colaboradores; por otro lado, poco menos de cuarta parte (23.1%) tienen dificultades para valorar positivamente el clima organizacional, mostrando su disconformidad con este.

Estos hallazgos son congruentes con los hallados por Gonzales en el 2009 quien menciona que el clima organizacional en el área objeto de estudio se encuentra entre los rangos bueno y muy bueno en la gerencia de la organización obteniendo una satisfacción laboral en los colaboradores de la investigación. Al igual que la variable estilos de liderazgo, la variable clima organizacional depende de la percepción de los colaboradores y esta puede variar debido a diversos factores; tal es así que Gutiérrez (2015) menciona que para medir el clima organizacional se necesita tomar en cuenta estos factores; por ello se basa en la teoría de Litwin y Stringer quienes postulan nueve dimensiones que se relacionan con ciertas propiedades de la organización y que explicarían el clima existente en las empresas.

El tercer objetivo del estudio comparar la percepción de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo según sexo, edad, área de trabajo y tiempo de servicio.

Los resultados muestran que los hombres tienden a percibir a un líder transformacional, mientras que las mujeres, a un líder Laissez Faire. Estos resultados contradicen a la teoría mencionada en la investigación de Campos, Pérez y Martínez quienes sugieren que las mujeres son más transformacionales por su mayor experiencia en actividades de crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social; mientras que los hombres están más orientados a un liderazgo transaccional.

Los resultados muestran que la percepción de los estilos de liderazgo, es independiente a la edad de los colaboradores. Esto es similar a lo que postula Almería en su investigación, quien menciona que los puntajes entre los estilos de liderazgo y la variable edad no presentan una dependencia significativa siendo los resultados obtenidos casi nulos.

Los resultados del estudio, muestran que los colaboradores que trabajan en el área de mantenimiento, tienden a percibir a un líder carismático, con actitudes que inspiran al equipo y los estimula intelectualmente (transformacional), mientras que los que desarrollan sus labores en el área de administración y en el área de deporte, suelen calificar a su líder con las características propias de un estilo transaccional; finalmente, los colaboradores que laboran en el área de bar y restaurante, suelen percibir a su líder como uno que evita tomar decisiones y que actúa únicamente frente a una situación problemática grave (Laissez Faire). Revisando los antecedentes encontramos que no existen investigaciones que sustenten estos resultados obtenidos; sin embargo, podemos apreciar que estas diferencias significativas se presentan debido a no encontrar un solo estilo de liderazgo adecuado para dirigir la organización ya que cada uno desarrolla distintas características, actitudes y maneras de conducir a su equipo aprovechando sus atributos adecuadamente para la obtención del éxito organizacional. Dado a esto se puede observar las diferencias de percepción que poseen los colaboradores y como este influye en el clima organizacional.

Respecto al tiempo de servicio, se observa que los que llevan menos de 2 años trabajando en el servicio, suelen percibir a un líder transformacional, mientras que los que llevan de dos a cinco años, perciben a un líder transaccional; y finalmente, los que llevan más de 5 años trabajando en el Club, tienden a percibir a un líder con las características propias de un estilo Laissez Faire. A pesar de no encontrar investigaciones que sustenten esta situación podemos mencionar que las preferencias, las competencias y las situaciones en las que se desarrollan los colaboradores dentro de la organización cambian respecto al tiempo, la experiencia, y la

satisfacción en el trabajo; tal es así que dependiendo del grado en el que el individuo se encuentre, hallará un método eficaz de realzar sus habilidades, en pro del cumplimiento de sus labores a cabalidad.

Por último, como cuarto objetivo específico, se planteó comparar la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional según sexo, edad, área de trabajo y tiempo de servicio. Para atender a este objetivo, luego de demostrar que los datos de la variable clima organizacional no proceden de una distribución normal, se recurre al uso de pruebas no paramétricas, siendo estas la U de Mann-Whitney para comparación de dos categorías, y H de Kruskal Wallis para comparación de más de dos categorías.

Los resultados encontrados respecto al sexo del colaborador, muestran que, según el nivel de significancia de la prueba, sí existen diferencias significativas entre los índices de percepción del clima organizacional, siendo más en los hombres. Es decir, los hombres tienden a percibir un mejor clima organizacional respecto a las mujeres. Esto se contradice en lo propuesto por Arias y Arias (2014) cuya investigación muestra diferencias significativas con respecto al sexo de los colaboradores siendo las mujeres las que obtiene mayores puntuaciones con respecto a la percepción del clima organizacional; así mismo Casales, Ortega y Romillo mencionan que ambos sexos presentan la misma percepción del clima laboral siendo este un clima laboral medio alto.

Los resultados del análisis comparativo de la percepción del clima organizacional según la edad del colaborador, muestra que dicha percepción es independiente a la edad del mismo; es decir, no existen diferencias significativas entre los índices de percepción del clima organizacional según grupos de edad de los trabajadores. Cabe mencionar que todos ellos, perciben de manera similar el ambiente de trabajo en un nivel medio. Esto es similar a lo investigado por Casales, Ortega y Romillo (2011) quienes mencionan que en todas las

categorías de edades consideradas se presenta una percepción media alta del clima laboral sin diferencias significativas entre los rangos de edades.

Respecto al análisis de comparación de la percepción del clima organizacional según área de trabajo, los resultados muestran un nivel de significancia el cual señala que sí existen diferencias significativas de dicha percepción según el área donde el colaborador lleva a cabo sus labores. Específicamente se observa que los índices de percepción del clima organizacional son mayores en los que trabajan en el área de mantenimiento y administración, mientras que se observan menor valoración del clima organizacional por parte de los colaboradores que trabajan en el área de deporte y en el área de bar restaurante. Esto es similar a la investigación de Arias y Arias en el 2014 quienes mencionan que dos de las áreas evaluadas muestran un mayor nivel de clima que las otras áreas de trabajo de acuerdo a los análisis de varianza a los que fueron sometidos.

Finalmente, el nivel de significancia de la prueba, señala que sí existe diferencias significativas entre los índices de percepción del clima organizacional según el tiempo en que el colaborador lleva trabajando en la entidad. De modo que, los que recién llevan poco tiempo en el servicio, tienden a valorar mejor el ambiente de trabajo, comparados con los que llevan de dos a cinco años en el servicio y con los que llevan más de cinco, observándose un decremento en los índices de percepción del clima organizacional. Esto lo contradice Arias y Arias (2014) en su investigación en donde los resultados manifiestan que la variable tiempo de servicio no se relaciona con las variables de estudio de manera significativa.

Conclusiones

- 1) Los colaboradores que logran identificarse con su líder, inspirándoles intelectualmente debido a su carisma y consideración para apoyarles y guiarles, tienden a valorar mejor el clima organizacional, mientras que los que perciben a un líder que evita tomar decisiones.
- 2) La mayoría de los colaboradores (44.2%) perciben a un líder carismático, intelectualmente estimulante quien les brinda apoyo y guía en el desempeño de sus tareas laborales (Transformacional). Un 30.8% percibe que su líder se centra en el contrato con el trabajador, donde predomina la transacción de intercambio de promesas entre el líder y el trabajador (transaccional). Finalmente, la cuarta parte de los colaboradores, consideran que su líder solo se centra en las fallas que detecta, mientras no las haya, evita tomar decisiones (Laissez faire).
- 3) La mitad de los colaboradores manifiestan estar parcialmente satisfechos con el clima organizacional, mientras que poco menos de la quinta parte (23.1%) no está conforme con el ambiente donde desarrolla sus labores; no obstante, una proporción similar, representada por el 26.9% sí lo está.
- 4) Los colaboradores hombres, además de los que trabajan en el área de mantenimiento, los que llevan hasta dos años en el servicio, tienden a percibir a un líder con las características del estilo transformacional; mientras los que desarrollan sus actividades en el área de administración y en el área de mantenimiento, y que, además llevan laborando de 2 a 5 años en el servicio, tienden a percibir a un líder transaccional. Finalmente, las mujeres, así como los que trabajan en el área de bar y restaurante, y los que llevan trabajando más de 5 años, suelen calificar a su líder con el estilo Laissez

Faire. Cabe mencionar que a la percepción de los estilos de liderazgo es independiente a la edad del colaborador.

- 5) El clima organizacional es mejor valorado por los colaboradores hombres, por los que laboran en el área de administración y en el área de mantenimiento, y por los que llevan hasta dos años laborando en el servicio. Por lo tanto, quienes no están conformes con el clima organizacional, son: las mujeres, los que trabaja en el área de deporte y, bar y restaurante, y, por los que llevan más de 5 años laborando en el servicio.

Recomendaciones

1. Se propone realizar investigaciones relacionadas a las dos variables de estudio atendiendo también la satisfacción laboral que presentan los colaboradores
2. Se propone realizar un taller para mejorar el dialogo entre áreas ya que estos canales de comunicación son clave para mantener relaciones interpersonales positivas entre los líderes y el personal obteniendo, por ende, una mayor calidad de servicio que se les presta a los usuarios.
3. Se sugiere definir las necesidades de los colaboradores y otorgar incentivos, bonos o reconocimientos por los años de servicio que ayuden a una mejor percepción del clima organizacional.
4. Se sugiere implementar actividades de camaradería como campeonatos, concursos, entre otros que aumenten la motivación, enseñan a los miembros del equipo a confiar los unos en los otros, trabajar en equipo y fortalecer las relaciones entre colaboradores.

ANEXOS

A. Pruebas psicológicas, cuestionarios o escalas utilizadas

ANEXO 1:

INSTRUCCIONES

Se les presenta dos instrumentos, para indicar la alternativa seleccionada deberá marcar con una “X” en el casillero correspondiente según las escalas de puntuación indicadas en cada uno de los cuestionarios. Recuerde que estas encuestas son **ANÓNIMAS** así que esperamos su total sinceridad al momento de responder.

ESTILOS DE LIDERAZGO		CLIMA ORGANIZACIONAL	
T Des	: Totalmente en desacuerdo	MD	: Muy en desacuerdo
D	: En desacuerdo	D	: En desacuerdo
NA/ND	: Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	I	: Indeciso
A	: De acuerdo	DA	: De acuerdo
TA	: Totalmente de acuerdo	MD	: Muy en desacuerdo

Para responder, sombree por completo el círculo que está a la altura de su respuesta. Por ejemplo, si se le pide su opinión respecto a si “Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral” y su respuesta es “totalmente de acuerdo”, entonces:

N°	Preguntas	T. D	D	NA/ND	A	TA
1	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Antes de seguir, bríndenos los siguientes datos:

Edad:

Sexo:
 Hombre
 Mujer

Área en la cual se desempeña

Administración
 Deporte
 Mantenimiento
 Bar y Restaurante

Tiempo de servicio

Meses Años

ANEXO 2: Cuestionario de estilos de liderazgo CELID S de Castro y Solano

CUESTIONARIO CELID-S

En el siguiente cuestionario hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su **SUPERIOR INMEDIATO**.

N°	PREGUNTAS	T O T A L D E S A C I O N	E N D E S A C I O N	N A / N D	D E A C I O N	T O T A L D E S A C I O N
1.-	Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.-	Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.-	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.-	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.-	Evita involucrarse en nuestro trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.-	Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.-	Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.-	Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.-	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.-	Se asegura que exista un acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.-	Cuando sea necesario podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.-	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.-	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.-	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.-	Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.-	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.-	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.-	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.-	Nos da charlas para motivarnos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20.-	Evita tomar decisiones.	<input type="radio"/>				
21.-	Cuenta con nuestro respeto.	<input type="radio"/>				
22.-	Potencia nuestra motivación de éxito.	<input type="radio"/>				
23.-	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	<input type="radio"/>				
24.-	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.	<input type="radio"/>				
25.-	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.	<input type="radio"/>				
26.-	Nos deja seguir con nuestro trabajo, como siempre, a menos de que sea necesario algún cambio.	<input type="radio"/>				
27.-	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.	<input type="radio"/>				
28.-	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	<input type="radio"/>				
29.-	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.	<input type="radio"/>				
30.-	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes no resultaban desconcertantes.	<input type="radio"/>				
31.-	Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.	<input type="radio"/>				
32.-	Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	<input type="radio"/>				
33.-	Tenemos plena confianza en él.	<input type="radio"/>				
34.-	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.	<input type="radio"/>				

ANEXO 3: Cuestionario de clima organizacional OCQ de Litwing & Stringer

CUESTIONARIO OCQ

El presente instrumento permitirá conocer su percepción acerca de algunos aspectos relevantes de **SU ORGANIZACIÓN** con el fin de evaluar el clima organizacional.

N°	PREGUNTAS	TOTAL DESAC.	ENDESACUERO	NA/ND	DEACUERO	TOTAL ACUERO
1.-	En esta organización las tareas están claramente definidas	<input type="radio"/>				
2.-	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	<input type="radio"/>				
3.-	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	<input type="radio"/>				
4.-	Conozco claramente las políticas de esta organización	<input type="radio"/>				
5.-	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	<input type="radio"/>				
6.-	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	<input type="radio"/>				
7.-	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas se tomen en cuenta.	<input type="radio"/>				
8.-	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	<input type="radio"/>				
9.-	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	<input type="radio"/>				
10.-	Los jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	<input type="radio"/>				
11.-	No nos confiamos mucho en juicios individuales, casi todo se verifica dos veces	<input type="radio"/>				
12.-	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	<input type="radio"/>				
13.-	Mis superiores trazan planes generales de lo que debo hacer, soy responsable del resto del trabajo.	<input type="radio"/>				
14.-	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer cosas por mí mismo.	<input type="radio"/>				
15.-	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	<input type="radio"/>				
16.-	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	<input type="radio"/>				
17.-	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	<input type="radio"/>				
18.-	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	<input type="radio"/>				
19.-	En esta organización las recompensas e incentivos son mejores que las amenazas y críticas.	<input type="radio"/>				
20.-	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	<input type="radio"/>				
21.-	En esta organización hay muchísima crítica.	<input type="radio"/>				
22.-	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	<input type="radio"/>				
23.-	Cuando cometo un error me sancionan.	<input type="radio"/>				

24.-	La filosofía en la organización es que progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeras.	O	O	O	O	O
25.-	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	O	O	O	O	O
26.-	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	O	O	O	O	O
27.-	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	O	O	O	O	O
28.-	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	O	O	O	O	O
29.-	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	O	O	O	O	O
30.-	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	O	O	O	O	O
31.-	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	O	O	O	O	O
32.-	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	O	O	O	O	O
33.-	Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables.	O	O	O	O	O
34.-	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	O	O	O	O	O
35.-	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar	O	O	O	O	O
36.-	En esta organización presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	O	O	O	O	O
37.-	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien.	O	O	O	O	O
38.-	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	O	O	O	O	O
39.-	Me siento orgulloso de mi desempeño.	O	O	O	O	O
40.-	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	O	O	O	O	O
41.-	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	O	O	O	O	O
42.-	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	O	O	O	O	O
43.-	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	O	O	O	O	O
44.-	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	O	O	O	O	O
45.-	En esta organización se da buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	O	O	O	O	O
46.-	La actitud de nuestros jefes demuestra que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	O	O	O	O	O
47.-	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	O	O	O	O	O
48.-	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes	O	O	O	O	O
49.-	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	O	O	O	O	O
50.-	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	O	O	O	O	O
51.-	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	O	O	O	O	O
52.-	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización	O	O	O	O	O
53.-	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	O	O	O	O	O

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

B. Pruebas de validez y confiabilidad de los instrumentos

ANEXO 4: Pruebas de validez y confiabilidad de los instrumentos.

Tabla 13

Estimación de fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach del cuestionario de estilos de liderazgo CELID S

Estilos de liderazgo	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
Liderazgo Transformacional	,917	17
Carisma	,823	4
Inspiración	,709	3
Estimulación intelectual	,804	7
Consideración individualizada	,731	3
Liderazgo Transaccional	,732	11
Recompensa contingente	,710	5
Dirección por excepción	,707	6
Liderazgo Laissez-Faire	,616	6

Tabla 14

Estimación de fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach de la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer

	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
Estructura	,773	10
responsabilidad	,741	7
Recompensa	,746	6
Desafíos	,768	5
Relaciones	,637	5
Cooperación	,703	5
Estándares	,692	6
Conflicto	,711	5
Identidad	,692	4

Tabla 15

Resultado del análisis ítem-test del cuestionario de estilos de liderazgo CELID S

Ítems	Correlación Ítem – Test						
1	,019	11	,387	21	,529	31	,043
2	,156	12	,655	22	,619	32	,048
3	,563	13	,443	23	,651	33	,593
4	,288	14	,531	24	,494	34	,538
5	,210	15	,530	25	,437		
6	,051	16	,285	26	,341		
7	,074	17	,595	27	,072		
8	,286	18	,413	28	,574		
9	,168	19	,573	29	,455		
10	,542	20	,058	30	,372		

Tabla 16

Resultado del análisis ítem-test de la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer

Ítems	Correlación Ítem – Test	Ítems	Correlación Ítem – Test
1	,592	15	,197
2	,589	16	,427
3	,475	17	,467
4	,227	18	,373
5	,451	19	,298
6	,307	20	,343
7	,234	21	-,098
8	,546	22	-,134
9	,383	23	,252
10	,566	24	,376
11	,385	25	,553
12	,302	26	,347
13	,077	27	,498
14	,027	28	,671

Ítems	Correlación Ítem – Test	Ítems	Correlación Ítem – Test
-------	----------------------------	-------	----------------------------

29	,621	43	,257
30	,434	44	,627
31	,347	45	,386
32	,071	46	,230
33	,480	47	,276
34	,343	48	,449
35	,368	49	,315
36	,500	50	,660
37	,506	51	,539
38	,155	52	,381
39	,351	53	,260
40	,183		
41	,418		
42	,425		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Estilos de liderazgo, Club “Lima Cricket & Football”, 2017.	53
Tabla 2	Clima organizacional. “Club Lima Cricket & Football”, 2017.	56
Tabla 3	Estilos de liderazgo y clima organizacional según los colaboradores del club “Lima Cricket & Football”	59
Tabla 4	Estilos de liderazgo por sexo en el club Lima Cricket & Football.	59
Tabla 5	Estilos de liderazgo por edad en el club Lima Cricket & Football”	60
Tabla 6	Estilos de liderazgo por área en el club Lima Cricket & Football	61
Tabla 7	Estilos de liderazgo por tiempo de servicio en el club Lima Cricket & Football	61
Tabla 8	Análisis de normalidad de la variable Clima organizacional.	62
Tabla 9	Análisis comparativo del clima organizacional según sexo.	63
Tabla 10	Análisis comparativo del clima organizacional según edad.	64
Tabla 11	Análisis comparativo del clima organizacional según área de trabajo.	65
Tabla 12	Análisis comparativo del clima organizacional según tiempo de servicio.	66
Tabla 13	Estimación de fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach del cuestionario de estilos de liderazgo CELID S	67
Tabla 14	Estimación de fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach de la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer	68
Tabla 15	Resultado del análisis ítem-test del cuestionario de estilos de liderazgo CELID S	69
Tabla 16	Resultado del análisis ítem-test de la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer	70

REFERENCIAS

- Bermeo, M. J. & Pintado C. J. (2012). *Herramientas AD-HOC de clima para diferentes tipos de organizaciones*. (Tesis de maestría). Universidad de Azuay. Cuenca, Ecuador.
- Boscán, W. (2011). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en las empresas aseguradoras regionales en el estado de Zulia*. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela.
- Boscan, W. Y. (2011). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en las empresas aseguradoras regionales en el estado de Zulia*. (Tesis de maestría). Venezuela.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Recuperado de [http://www.bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20\(1\)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf](http://www.bibliopsi.org/docs/materias/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf)
- Carchi, J. (2014). *Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores Caso empresa industrial INDUGLOB*. (Tesis de maestría). Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.
- Castro, R. (2016). *Análisis de los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional en las empresas privadas del sector industrial de la Ciudad Loja. Análisis de caso de la empresa ECOLAC*. (Tesis de Maestría). Universidad Internacional de Ecuador, Ecuador.
- Castro, R. J. (2016). *Análisis de los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional en las empresas privadas del sector industrial de la Ciudad Loja. Análisis de caso de la empresa ECOLAC*. (Tesis de maestría). Quito, Ecuador.
- Crespín, A. L. (2012). *Clima Organizacional Según La Percepción De Los Docentes De Una Institución Educativa De La Región Callao*. (Tesis de licenciatura). Perú, Lima

- Cruz, E. (2009, 17 de marzo). *Administración II, Ingeniería en transporte*. (Templates Novo blogger). Recuperado de <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>
- Domínguez, I. (2016). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de un hospital en el distrito de Nuevo Chimbote*. (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Chimbote.
- El ergonomista. (2004). *Teoría de los rasgos*. Galicia, España: (elergonomista). Recuperado de <http://www.elergonomista.com/lidrasgos.html>
- Escandón, A. (2012). *Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación*. (Tesis de maestría). Perú, Lima
- Gómez, C., & Jiménez, D. (2003). *Aplicación de técnicas audiovisuales para concientizar acerca del ejercicio del liderazgo en la unidad de hospitalización del departamento de enfermería en el Centro cardiovascular oriental "DR. Mariano Álvarez"*. Universidad de Oriente, Maturín, Venezuela. http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/621/1/TESIS-352.39_G582.pdf
- Gonzales, T. (2009). *Liderazgo y clima organizacional en el contexto de la LOPCYMAT*. (Tesis de pregrado). Universidad de oriente Núcleo Anzoátegui. España
- Gutierrez, A. L. (2015). *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque*. Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Gutiérrez, O. (1994). *La nueva tendencia en liderazgo: Del liderazgo transaccional al transformacional*. (Tesis de maestría) Armada de Chile. Chile
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. México: Grupo editorial Norma

- 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*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Loya, S. F. (2006). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Lupano, M. L. & Castro, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. (Subsidio N° 029 – SECTIP 0242/03). Recuperado de Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad
<https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjestPKrcPTAhUB7SYKHxO6A4sQFgh0MAk&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5645396.pdf&u sg=AFQjCNEvY8IQ6BkhtFP4G-kijQj5FmR12g&sig2=jiSqBdqRiQ7HV-P45dNeCA>
- Méndez, R. (2009, 03 de octubre). *Teoría del liderazgo transformacional (Hollander)*. Blogger. Recuperado de <http://rogermendezbenavides.blogspot.pe/2009/10/teoria-del-liderazgo-transaccional-de.html>
- Mino, M. (2016). *Liderazgo y satisfacción laboral en la facultad de ciencias contables financieras y administrativas de la universidad Católica los Ángeles de Chimbote*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Moya, O. (2011). *Influencia del liderazgo en el clima organizacional de la institución educativa N° 7057 del distrito de Villa María del Triunfo*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. UCV-SCIENTIA Revista Psicológica 12, 347-362, 2010. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina en la práctica*. Ohio, USA: Fieldbook Project
- Serrano, B. (2016, 06, 20). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las Exportadoras de Banano. del Ecuador. Observatorio de la Economía*

Latinoamericana, Ecuador. Recuperado de
<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/banano.html>

- Silva, C. (2015). *Estilo de Liderazgo y su Influencia en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua*. (Tesis de Maestría). Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua.
- Vega, C. & Zabala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile. Chile.
- Villalón, X. G. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile. Santiago de Chile. Chile