



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

TESIS

**Relación entre el estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional de los
trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.**

Presentada por:

Bach. Lina Rousset Canazas Calle

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

TACNA- PERÚ

2018

DEDICATORIA

A mí amado esposo e hijo quienes
son la guía que dirige mis pasos.

AGRADECIMIENTO

A mis queridos padres quienes siempre me apoyaron en las decisiones de mi vida.

RESUMEN

La investigación buscó establecer si el estilo de liderazgo influye directamente en el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Para ello se desarrolló una investigación no experimental de diseño transversal de tipo correlacional causal. El estudio entrevistó a 82 trabajadores utilizando dos cuestionarios de Moya (2013). Luego del levantamiento de datos, se encontró que el liderazgo instructivo y el liderazgo transformacional influyen directa y débilmente en el clima organizacional ($p=,000$; $r_s=,430$ y $p=,001$; $r_s=,346$ respectivamente), también se halló que el liderazgo delegativo influye inversa y débilmente en el clima organizacional ($p=,001$; $r_s=-,347$). Finalmente, se halló que el liderazgo directivo no influye en el clima organizacional ($p=,335$). En otros resultados se halló que en el 47.56% de los encuestados predomina la percepción de que se ejerce el liderazgo delegativo, en el 20.73% el liderazgo directivo, en el 12.20% el transformacional y en el 8.54% el instructivo. Sobre el clima institucional, se determinó que el 45.12% de los encuestados percibe un nivel regular, para el 65.85% es baja, para el 17.07% es moderadamente baja, para el 14.63% es regular y para el 2.44% es alto.

Palabras clave: Liderazgo, clima institucional.

ABSTRACT

The research sought to establish whether the leadership style directly influences the organizational climate of the workers of the CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2018. To this end, a non-experimental research of cross-sectional design of causal correlation type was developed. The study interviewed 82 workers using two questionnaires from Moya (2013). After data collection, it was found that instructional leadership and transformational leadership directly and weakly influence the organizational climate ($p=,000$; $rs=,430$ and $p=,001$; $rs=,346$ respectively), it was also found that Delegative leadership inverse and weakly influences the organizational climate ($p=,001$; $rs =-,347$). Finally, it was found that managerial leadership does not influence the organizational climate ($p=,335$). In other results, it was found that in 47.56% of the respondents, the perception of delegative leadership prevails, in 20.73% the leadership, in the 12.20% the transformational and in the 8.54% the instructive one. Regarding the institutional climate, it was determined that 45.12% of respondents perceive a regular level, for 65.85% it is low, for 17.07% it is moderately low, for 14.63% it is regular and for 2.44% it is high.

Keywords: *Leadership, institutional climate.*

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general.	5
1.3.2. Objetivos específicos.	5
1.4 Justificación del estudio	6
1.5 Limitaciones de investigación.	7
Capítulo II MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes del estudio	8
2.2 Bases teóricas	9
2.3 Definición de términos	46
2.4 Hipótesis	47
2.4.1 Hipótesis general.	47
2.4.2 Hipótesis específicas.	47
2.5 Variables	48
2.5.1 Definición conceptual de la variable	48
2.5.2 Definición operacional de la variable	48
2.5.3 Operacionalización de las variables	50
Capítulo III METODOLOGÍA	51
3.1 Tipo y nivel de investigación	51
3.2 Descripción del ámbito de la investigación	52
3.3 Población y muestra	52
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53

3.5	Validez y confiabilidad del instrumento	53
3.6	Plan de recolección y procedimiento de datos	53
	Capítulo IV RESULTADOS	55
4.1	Presentación de resultados	55
	Capítulo V DISCUSIÓN	76
	CONCLUSIONES	79
	RECOMENDACIONES	83
	Referencias bibliográficas	84
	ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rasgos de los líderes.	14
Tabla 2. Cuadro de operacionalización de variables.	50
Tabla 3. Nivel de liderazgo instructivo percibido.	55
Tabla 4. Nivel de liderazgo transformacional percibido.	56
Tabla 5. Nivel de liderazgo delegativo percibido.	57
Tabla 6. Nivel de liderazgo directivo percibido.	58
Tabla 7. Tipo de liderazgo percibido.	59
Tabla 8. Nivel comunicación percibida.	60
Tabla 9. Nivel de participación percibida.	61
Tabla 10. Nivel de confianza percibida.	62
Tabla 11. Nivel de motivación percibida.	63
Tabla 12. Nivel de clima organizacional percibido.	64
Tabla 13. Prueba normalidad de Kolmogorov-Smirnov.	65
Tabla 14. Contrastación de la primera hipótesis específica.	66
Tabla 15. Contrastación de la segunda hipótesis específica.	68
Tabla 16. Contrastación de la tercera hipótesis específica.	70
Tabla 17. Contrastación de la cuarta hipótesis específica.	72
Tabla 18. Matriz de consistencia para la contrastación de la hipótesis general.	74
Tabla 19. Contrastación de la hipótesis general.	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio.	16
Figura 2. Estilos de liderazgo según la Teoría de la rejilla gerencial.	20
Figura 3. Fases del liderazgo según la teoría situacional.	25
Figura 4. Los niveles de la moral y las actitudes resultantes.	35
Figura 5. Ecuaciones básicas de la motivación de las personas.	44
Figura 6. Nivel de liderazgo instructivo percibido.	55
Figura 7. Nivel de liderazgo transformacional percibido.	56
Figura 8. Nivel de liderazgo delegativo percibido.	57
Figura 9. Nivel de liderazgo directivo percibido.	58
Figura 10. Tipo de liderazgo.	59
Figura 11. Nivel comunicación percibida.	60
Figura 12. Nivel de participación percibida.	61
Figura 13. Nivel de confianza percibida.	62
Figura 14. Nivel de motivación percibida.	63
Figura 15. Nivel de clima institucional percibido.	64

INTRODUCCIÓN

La investigación se planteó como objetivo el determinar si el estilo de liderazgo influye directamente en el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Para ello se analizaron las percepciones sobre el tipo de liderazgo que se practica, entre las que estaba el instructivo, transformacional, delegativo y directivo, así como las dimensiones del clima institucional que son: motivación, comunicación, participación y confianza que percibe el empelado en la organización. Seguidamente, se realizaron pruebas estadísticas para poder contrastar las hipótesis planteadas.

Como se sabe, actualmente se busca que las organizaciones desarrollen sus actividades con eficiencia, y para ello uno de los factores importantes es el clima institucional. Es así que si una organización no puede mantener un clima óptimo, es muy probable que el servicio que brinda no sea de calidad. En el caso de organizaciones que brinda servicios de salud, el problema se agrava aún más, pues su servicio afectara directamente a los pacientes que los buscan con el objeto de curar sus males y no de agarrarlos con una mala atención.

Para ello, se realizó una investigación no experimental de diseño transversal de tipo correlaciona-causal que se desarrolló a lo largo de cinco capítulos.

En el Capítulo I se describió la situación problemática, lo que nos llevó plantear la interrogante principal, los objetivos y la justificación.

En el Capítulo II se ha desarrollado el marco teórico que sustentan la investigación, en este se detalla lo la teoría sobre el liderazgo y clima institucional que nos llevan a plantear la hipótesis.

En el Capítulo III se tiene la metodología utilizada en la investigación.

Finalmente en el capítulo IV se desarrollan los resultados hallados, la prueba de hipótesis, la discusión de los datos, así como las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido producto del desarrollo de la investigación.

La investigación estudio un problema que enfrenta el CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva, y los resultados obtenidos son un guía para sus directivos quienes estamos seguros, encontrarán información valiosa en este trabajo que les permitirá mejorar su clima institucional, lo que a la larga beneficiara a los pacientes que atienden.

Capítulo I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente, las organizaciones a nivel mundial procuran que exista un buen clima en sus organizaciones. Se ha probado que el clima organizacional beneficia a la organización, haciendo que sus empleados se sientan a gusto en el lugar de trabajo, generando equipos más eficientes y empresas más competitivas. Es así que en el mundo, se ha remarcado la importancia que tiene la construcción de climas organizacionales que garanticen el cumplimiento de las metas organizacional a través de ambientes en los que los trabajadores continuamente incrementen su productividad.

Por ese motivo, es que cuando una organización cuenta con un mal clima organizacional, se pueden ver deficiencias en la manera como se desarrolla la organización. En el Perú, diversos estudios han puesto de manifiesto que el clima institucional es tan importante como en cualquier país del mundo para poder incrementar la productividad organizacional, pues, cuando no se logra, se observan deficiencias organizacionales que puede llevar a que baje calidad de los bienes y servicios que se ofrecen, sobre todo, es importante en las organizaciones que se encargan de la salud pública, en la que el servicio ofrecido puede significar la diferencia entre la recuperación de la salud o la complicación del mal que padecen los pacientes.

Esa es la realidad observada en el CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva, en la que los trabajadores tienen una conducta hostil entre ellos, su comunicación interpersonal dista mucho de ser cordial, lo cual provoca que la atención que realizan, en este caso a pacientes, no sea la más óptima de acuerdo esperado por la dirección.

Una de las posibles causas que ocasiona un mal clima laboral, según estudios realizados, es un inadecuado estilo de liderazgo, es decir, el estilo de liderazgo va a permitir el desarrollo de un clima organizacional adecuado que permita mejorar a la organización y, en el caso concreto del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva, mejorar la atención directa a los pacientes que tiene ambiente acuden para poder ser atendidos en sus malestares.

Por ese motivo, es que a través del presente trabajo se buscará establecer si el estilo de liderazgo influye en el clima organizacional que tienen los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva, de no hacerlo el clima organizacional se deteriorará mucho más en el futuro, lo que afectará directamente a los pacientes que acuden a buscar ayuda médica y no recibirán una atención adecuada.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018?

1.2.1 Problemas específicos

- a. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo instructivo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018?
- b. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018?
- c. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo delegativo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018?

- d. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general.

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

1.3.2. Objetivos específicos.

- a. Establecer la relación entre el liderazgo instructivo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.
- b. Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.
- c. Establecer la relación entre el liderazgo delegativo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.
- d. Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

1.4 Justificación del estudio

a. Justificación teórica.

El CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva actualmente vive un inadecuado clima institucional, el cual debe ser medido para saber realmente cuál es el problema que tiene. Por ese motivo, esta investigación brinda a los directivos del CLAS la información teórica para que ellos puedan afrontar el problema y además, se brinda el aporte de la influencia que tiene el liderazgo, el cual podría ser la solución para resolver el problema que viene afrontando.

b. Justificación práctica

El clima institucional es un problema que afecta directamente al funcionamiento que tiene una organización, por eso, resolverlo va a permitir que le CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva trabaje más eficientemente y mejore considerablemente la atención a los pacientes que acuden en ella. Por eso, es que esta investigación se justifica de manera práctica, pues resuelve un problema real que vive la institución.

c. Justificación metodológica

Para el desarrollo de la investigación se ha podido conseguir instrumentos ya utilizados en otras investigaciones, que van a permitir garantizar la validez y fiabilidad de la información levantada. De esta manera la investigación se justifica metodológicamente pues cuenta con instrumentos idóneos para poder establecer si el estilo de liderazgo influye en el clima de la organización que se está estudiando.

d. Justificación legal

El estudio de una carrera profesional a nivel universitario exige, como parte de formación académica, el desarrollo de una investigación para poder titularse. Es así, que esta investigación se justifica de manera legal, pues es una exigencia para

poder optar el título profesional de acuerdo a los reglamentos y normas de la Universidad Alas Peruanas Filial Tacna.

1.5 Limitaciones de investigación.

La investigación no presentó dificultades significativas para el levantamiento de la información, sin embargo, debido a la falta de recursos económicos es que no se pudo realizar la investigación en otro centro de salud.

Capítulo II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

El primer antecedente corresponde a Chávez (2013) titulada: *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*. Desarrollada en la Universidad Andina Simón Bolívar de Quito (Ecuador) para optar el grado de Magister en Desarrollo de Talento Humano; en la que investigaron a 191 empresas a través de una investigación cuantitativa de diseño transversal, se utilizó para ello la encuesta de *Grat Place to Work Trust Idnex*. Entre sus conclusiones se pudo establecer que los empresarios PYME investigados y su estilo de dirección tienen una influencia directa en la organización y sus logros, debido a las PYME tiene un ámbito de acción a través del Liderazgo mucho más cercano que otras empresas más grandes porque los equipos de trabajo son más reducidos, la comunicación es más directa y por lo tanto con una estrecha vinculación entre la gestión y la cultura de la empresa

El segundo antecedente corresponde a Serrano y Portalanza, (2014) titulado: *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Publicado en la Revista Suma de Negocios de la Universidad Espíritu Santo de Ecuador. La investigación fue cualitativa y se desarrolló a través de un diseño de teoría fundamentada. Entre sus principales conclusiones se estableció que el liderazgo es la principal dimensión que influye de manera determinante en el clima organizacional ya que es el que lograr las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa.

El tercer antecedente corresponde a Chinchay (2010) titulada: *Influencia del liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del Distrito de Iquitos – 2008*. Desarrollada en la Universidad de la Amazonía Peruana para optar el grado de Magister en Gestión Educativa. La

investigación se realizó a través de un diseño transversal en el que participaron un total de 239 encuestados. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios de elaboración del autor. La investigación concluyó que el liderazgo y el clima organizacional son aspectos fundamentales de desarrollo organizacional para que el desempeño de las funciones sea exitoso, por tanto, existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos.

El cuarto antecedente corresponde a Gutiérrez (2013) titulado: *Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva 2012*. Desarrollado en la Universidad Jorge Basadre Grohmann para obtener el grado de Magister en Gerencia y Administración de la Educación; a través de una investigación no experimental de diseño transversal en el que investigó a 122 participantes. Para medir las variables se utilizaron cuestionarios con la escala de Likert. La investigación concluyó el nivel de influencia del liderazgo gerencial en el clima organizacional es significativa, lo que determina que el liderazgo que desarrollan los órganos directivos y personal jerárquico influyen en el clima organizacional de la institución educativa que dirigen, es decir que las características del líder no gustan desarrollar estas características: inspirar confianza hacia su equipo de trabajo, toma de decisiones, socialización, comunicación eficaz y dirección horizontal- vertical.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 El liderazgo

Para Aguirre, Serrano y Sotomayor (2017, p. 187) en la actualidad se presenta un gran desafío a la gestión de los recursos humanos, sobre todo en pequeñas y medianas empresas, el cual es analizar las prácticas de liderazgo. Recientemente se ha demostrado que el liderazgo tiene una gran influencia en los subordinados. Esta es una condición que se considera básica en los hombres, pues desde que el hombre inicia su vida en sociedad, siempre hubieron líderes que guiaron al grupo buscando la

convivencia justa. Esta condición permitió que las sociedades funcionen y mantengan un orden que permita la convivencia en común. Es así, que con el transcurrir el tiempo, conforme el ser humano y la sociedad evolucionaban, también lo hizo el liderazgo, que se ha transformado en lo que se observa actualmente.

La actitud que tiene un líder se refleja directamente en los seguidores que tiene, se considera el líder como el principal responsable de los fracasos o los éxitos que tienen las personas que lo acompañan, quienes son los responsables de cumplir las metas empresariales que determinó el líder.

El tiempo, la experiencia y la investigación respecto al liderazgo ha puesto en evidencia que el comportamiento y las actitudes de los individuos que asumen las gerencias de las empresas, son factores relacionados a la calidad y el éxito de las empresas en los mercados competitivos que podemos observar hoy en día. Basados en esto, se puede concluir, que si una empresa desea generar cambios, mejorar el proceso productivo, provocar una motivación en las personas, que se mejoren los resultados en las organizaciones, entonces, es necesario, contar con líderes que faciliten, inicien, impulsen, gestionen y coordinen todos los procesos empresariales.

Existen diversas definiciones de liderazgo, algunos autores lo consideran como un mito, como una de las inquietudes que desde la antigüedad han sido estudiados por el hombre, sin embargo ha sido muy discutido en las últimas décadas debido a la importancia que tiene en el ámbito empresarial. Por ese motivo, actualmente las investigaciones sobre el liderazgo crecen aceleradamente y se lo investiga de una manera interdisciplinaria.

De acuerdo a Robbins y Judge (2013, p. 368) el liderazgo puede entenderse como la habilidad que tiene una persona para influir en distintos grupos y dirigirlo hacia el logro de los objetivos que ha planteado la empresa o un conjunto de metas en aras del bien común. La fuente de la que mana la influencia que tiene un líder puede ser formal, la cual es la que se otorga a través de una jerarquía administrativa en las organizaciones. Sin embargo, no todas las personas que ejercen el liderazgo

poseen una alta jerarquía administrativa, es decir, no son los gerentes, ni tampoco, a la inversa, todos los gerentes tienen la capacidad de ser líderes.

En estudios recientes se ha observado que el hecho de que las organizaciones entreguen a los gerentes derechos formalmente no garantiza que las personas en las que recae esta función tengan la capacidad de realizar sus funciones con eficacia. Se ha observado que liderazgo en realidad, no se otorga, es decir, cuando un individuo tiene la capacidad de generar influencia sobre otros esta se da de forma independiente a la estructura formal que presentan las organizaciones.

De manera frecuente, se ha observado que el liderazgo es tan importante y en ciertas circunstancias lo es más, que la influencia de tipo formal. Esto quiere decir que muchos líderes podrían surgir desde el interior de los grupos que se forman en las organizaciones, basta con que esté capacitado para ejercerlo con formalidad.

Las organizaciones buscan personas que desarrollen un liderazgo firme, lo que con llevará a tener administraciones sólidas, que busquen hacer una empresa eficazmente óptima. Actualmente, las organizaciones necesitan líderes que rompan los estatus quo, con visiones de futuro, que generen inspiración en los demás integrantes de la organización, con el objeto de desarrollar esas visiones. También son necesarios gerentes que tengan la capacidad de desarrollar planes de manera detallada y crear estructuras organizacionales con un trabajo eficiente y una supervisión continua de las operaciones diarias.

Como conclusión, se puede entender que actualmente el liderazgo es muy importante en la gestión de recursos humanos, gracias a él se puede guiar a los subordinados de la manera más eficiente para el logro de los objetivos de la organización. El liderazgo ha sido muy estudiado por los hombres y es considerada una habilidad a través de la cual un individuo tiene la capacidad de influir en otro o un grupo para poder alcanzar, de manera conjunta, los objetivos de la organización. Es así, que el liderazgo es un aspecto importante en cualquier organización, pues los subordinados seguirán al líder y si una organización tiene un líder que desconoce los objetivos institucionales y piensa más en aspectos personales entonces la empresa

podría presentar crisis interna, lo que afectaría directamente su funcionamiento formal.

2.2.2 Las teorías del liderazgo

2.2.2.1 Teoría del Gran Hombre

La teoría del gran hombre es una teoría que se origina en la creencia de que los líderes nacen y no se hace. De esta manera, se cree que los líderes emergerán cuando exista la necesidad de su presencia. Investigaciones iniciales, que se desarrollaron para entender el liderazgo, basaron sus análisis en que la gente líder había existido, vivido y actuado desde nacimiento. Consideraban que el liderazgo provenía de la aristocracia y que solamente algunas excepciones de personas de clase baja nacieron con esta condición; de esta forma, se relaciona el liderazgo con la crianza, en otras palabras, era un asunto hereditario que se observaba sólo en las familias de alta cuna.

Los estudios para entender el liderazgo, de acuerdo a la teoría del gran hombre, analizan la historia humana para entender en qué circunstancias surgieron los líderes. Estos estudios considerado que los grandes hombres tenían una capacidad inherente a liderazgo, que estas capacidades estuvieron con él en su nacimiento y no se formaron con el tiempo. Es así que en el estudio histórico se veía que lo grandes héroes, los salvadores y héroes míticos descendían de los dioses y surgían ante la necesidad del hombre. El término gran hombre se usó porque en la historia, fue el sexo masculino quién asumir el liderazgo social en función a las condiciones idiosincráticas de las épocas pasadas, especialmente el liderazgo militar, por eso esta teoría no contemplo las mujeres, a pesar de que durante la historia, hubieron muchas que ejercieron el liderazgo (Cherry, 2014, p. 4).

2.2.2.2 Teoría de los Rasgos

Las teorías de los rasgos se originan a partir de los años 1900 y su permanencia estuvo vigente hasta la década de los 70, en la cual aparecen los enfoques conductuales del comportamiento de los hombres. Presentó dos periodos

importantes de actividad, uno fue a partir de 1900 hasta la década de 1950, en la que la escuela desarrolla y fortalece lo que vendría a ser el segundo periodo de actividad, que va hasta el año 2000 con el aporte del modelo de los cinco grandes rasgos y la importancia que se relacionó al estilo personal en el liderazgo.

Las teorías relacionadas a los rasgos surgen del estudio de la teoría del gran hombre, a través de la cual, se creía que los líderes eran individuos que nacían y que no se hacían, lo que orienta los estudios hacia los aspectos genéticos hereditarios de los hombres. Pero la teoría de los rasgos fue más allá, centró su investigación en poder establecer, mediante análisis de las cualidades de los hombres, qué condiciones los diferenciaba de sus seguidores y le garantizaban un liderazgo efectivo ante una determinada situación. Por esta razón, se considera que la teoría de los rasgos es un enfoque estático, pues buscaba establecer características universales, analizando los rasgos físicos y psicológicos entre los que estaban las características de la sabiduría y la tolerancia.

La teoría de los rasgos asume que ciertas cualidades de las personas las hacen mejor que otras y esto condiciona su liderazgo sobre sus seguidores. El estudio de estos rasgos se basa en la personalidad y en las características mostradas por los líderes, entre ellas se tiene, por ejemplo, el coraje. Sin embargo, esta teoría no pudo explicar por qué los líderes poseían estas cualidades. Si bien es cierto, en la teoría del gran hombre se consideraba que esto era hereditario, esta teoría no cuestiona el origen, por lo tanto, no pudo explicar si estas cualidades provenían de nacimiento o se formaban durante el transcurso de su desarrollo, sin embargo, su aporte pudo establecer que las personas que poseían cierto tipo de personalidad, tenían mayor facilidad de llegar a ser líderes sobre aquellas personas con personalidades distintas (Moscoso, 2017, p. 13).

Tabla 1

Rasgos de los líderes.

Físicos	De inteligencia	Personalidad	Relacionado con las tareas	Sociales
Presencia física	Juicio	Adaptabilidad	Habilidad supervisora	Cooperación
Madurez	Decisión	Viveza	Aceptación de responsabilidad	Diplomacia
Energía	Conocimientos	Creatividad	Gran iniciativa	Sociabilidad
Apariencia	Facilidad de palabra	Ímpetu	Impulso a la ciencia	Popularidad
Imagen impactante		Seguridad en sí mismo		

Nota: Rasgos de los líderes según la teoría de los Rasgos de Moscoso (2017, p. 14).

2.2.2.3 Teorías de la conducta

Las teorías de la conducta surgieron en contraposición a las teorías del gran hombre y de los rasgos, pues para estos estudiosos los líderes no nacen hechos sino que hay que formarlos. De esta manera, el éxito y los fracasos del Liderazgo se enfocaba en una serie de conductas que se podían definir, por lo tanto, se ponían aprender. Esta teoría de estilos de conducta no se centra en los rasgos o capacidades que tienen los líderes, para la teoría el liderazgo se define en función de acciones que pueden ser descritas, por consiguiente es posible que otra persona pueda actuar de la misma manera que actuaron los líderes, es decir, es un asunto de enseñanza aprendizaje que puede adoptar cualquier persona que quiera liderar un grupo.

Consecuentemente, se extendió pues mostró la incapacidad que tenía la teoría de los rasgos de explicar cómo un líder era eficaz y cómo se movían las relaciones humanas. Estudiosos de la teoría de la conducta llegaron a establecer que eran los estilos de comportamiento los que preparaban a los mejores líderes militares (Villarreal, Hernández, y Zamudio, 2014, p. 8).

a. Estilos de conducta de la Universidad de Ohio

El desarrollo de las teorías conductuales del liderazgo se centró en el comportamiento que tenían los líderes, en lugar de estudiar los rasgos de personalidad que tenía, de esta manera, se cree que el líder tenía una relación directa con la eficacia que presentaba un grupo de trabajo o posición que ayudó a los investigadores a identificar ciertos patrones en el comportamiento, que los que ejercían el liderazgo pudieran utilizar de una manera más eficaz sobre otros.

Este cambio de rumbo, abrió una nueva perspectiva que lleno de investigaciones el desarrollo de liderazgo, dejando de lado aquellos estudios que medían si una persona tenía ciertas características que lo convertían en líder, para dar la oportunidad a que cualquier persona pueda ejercer de manera efectiva el liderazgo sobre otros hombres. El desarrollo de la investigación llegó a concluir que los líderes sólo tenían dos dimensiones de conducta independiente una era la consideración y la otra la estructura de la iniciación.

La consideración nos explica que la conducta de los líderes está asociada a la manera en cómo crean respeto mutuo y confianza, al centrar su preocupación en los deseos y necesidades que presentan los miembros a los cuales dirigen, se entiende que un líder es una persona que es desconsiderada y fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad entre sus compañeros.

Por otro lado, la estructura de iniciación hace referencia a la conducta que tienen los líderes para organizar y definir a los demás miembros de la organización sobre las actividades que deberían realizar, con el objeto de maximizar la producción de la organización. Es así, que estas dimensiones de la conducta del líder centran dos enfoques precisos para producir cuatro estilos de liderazgo en base a la teoría de la conducta.

Figura 1. Estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio.

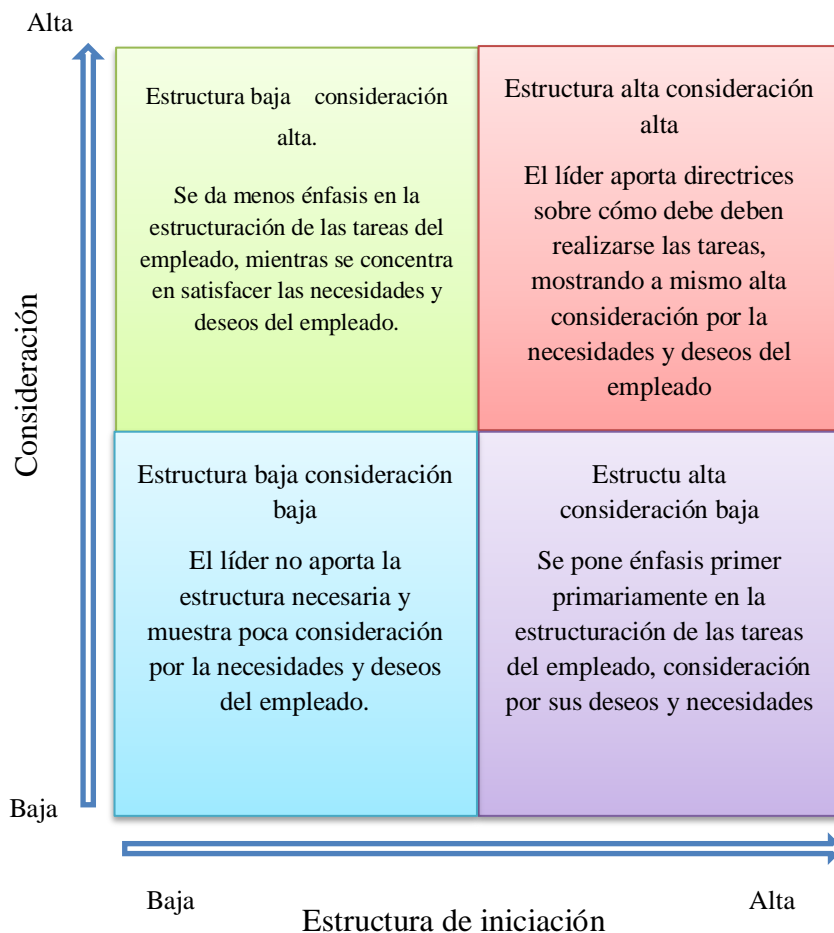


Figura 1. Estilos de liderazgo que toma en cuenta la consideración y la estructura de iniciación de los subordinados establecida por la Universidad de Ohio de Villarreal, Hernández, y Zamudio (2014, p. 11)

Para entender los estilos de Liderazgo desde las teorías de la conducta se parte de la hipótesis de que un estilo de alta estructura, unido a un estilo de alta consideración, es la mejor manera de que una persona lleve adelante el liderazgo, y de ahí que pueden ser establecidas cuatro combinaciones entre la estructura y la consideración: estilo alto-alto, el alto-bajo, el bajo-bajo, y el bajo-alto (Villarreal, Hernández, y Zamudio, 2014, p. 10).

b. Teoría de los roles

La teoría de los roles aportan nuevos elementos para definir cómo el aprendizaje social, y las diversas maneras en que las personas leen los eventos los puede convertir en líderes exitosos. Esta teoría afirma que la expectativa que se tiene sobre los roles influye en que las personas sigan a otra.

De acuerdo al rol que una persona tiene, se podrá estimular a que otras actúen dentro de ciertos parámetros en los cuales se desarrolla. De esta manera, las personas se comportarán de acuerdo a los roles que han adoptado dentro de la sociedad.

Según esta teoría, todos los individuos de la sociedad se forman esquemas mentales acerca de los roles que deben cumplir los líderes que los guían, esos esquemas se forman en función a las vivencias que se tienen o las conversaciones con los amigos en sociedad. Surge en la mente ciertas expectativas acerca de los líderes que se tienen y cómo deben actuar de acuerdo a los roles que socialmente se han aceptado para ellos.

Esta teoría también afirma que los seres humanos realizamos un balance entre las decisiones que tomamos por nuestra cuenta y aquellas decisiones que permitimos que los líderes tomen por nosotros, de esta manera, si la balanza se inclina más hacia nosotros, no permitiremos la intromisión de los líderes, sin embargo, si el balance permite que los líderes decidan por nosotros, actuaremos como seguidores guiados por ellos.

Dentro de las organizaciones se puede observar mucha información informal y formal sobre la manera en cómo los líderes se deben comportar. Influye mucho la cultura, valores, sesiones de entrenamiento y los modelos que se han aprendido de antiguos líderes. De esta manera, la teoría de los roles considera que lo más importante para seguir a otra persona es la expectativa del rol que se tiene (Villarreal, Hernández, y Zamudio, 2014, p. 13)

c. Teoría de la rejilla gerencial

Dentro de las teorías conductuales se tiene a la teoría de la rejilla gerencial, también denominada teoría del grid administrativo. Esta teoría en su momento tuvo una gran trascendencia, los estudiosos del estilo de liderazgo conductual crearon una matriz para relacionar las diferentes estilos de Liderazgo, entre los que se encontraban el grado de interés que presentan por las personas y el interés por la producción de la organización. En este sentido, el interés es entendido como aquella predisposición que tienen los líderes hacia el trabajo de otro, lo cual se encuentra dentro de la esfera actitudinal.

Según la teoría, las organizaciones tienen dentro de su estructura tres elementos: El objetivo de la organización, personas que conforman la organización y la cultura jerárquica que dirige a la organización. De este modo, se entiende que el liderazgo es efectivo cuando incluye las dimensiones de interés por los individuos que conforman la organización o interés por la producción de la misma. Asimismo, la teoría brindó un puntaje del 1 al 9 para poder tener valores numéricos al momento de determinar el estilo de liderazgo. Considerando que una puntuación sería de 9.9 la que implicaría que los líderes tienen una alta preocupación, tanto por el bienestar de las personas como por el logro de los objetivos institucionales.

La teoría entiende que los líderes deben tener cierta preocupación por la producción, esto incluye determinadas actitudes que debe tener el supervisor hacia un gran número de cosas, como como la calidad, procesos y las nuevas formas de innovar en la organización. La preocupación del personal debe ser interpretada en un sentido amplio. Esta preocupación debe incluir elementos del compromiso personal orientado al logro de metas, mejorar la autoestima de los miembros de la organización, las responsabilidades en función al desempeño que han tenido los trabajadores y lograr un buen ambiente de trabajo en el que se logren estas buenas relaciones interpersonales.

Los estudios de la rejilla gerencial demostraron que es importante establecer el interés que los administradores tienen tanto en la producción como en las

personas. Es así, que se enfocó la investigación en el management de la empresa y, de manera específica, en aquellas competencias que se necesitan para lograr una organización eficiente. Presupuesto de que la labor gerencial va más allá de simples rutinas, sino que incluye otro tipo de facetas:

- El desarrollo de habilidades interpersonales del gerente.
- La potencialización de la organización a través de las interacciones que el gerente tiene con otras personas.
- Establecer las consecuencias de relacionarse con otros.
- Las relaciones entre el gerente y el personal.
- Que los empleados conozcan los objetivos.
- Hacer que el personal estimule su creatividad y logre Innovación continua.
- Competencias necesarias para su trabajo.

De esta manera, es posible desarrollar una matriz gerencial que se compone de dos variables:

- El interés orientado por la producción.
- El interés orientado por las personas.

Cuando se habla de la orientación del interés por la producción, no solo se hace referencia a la atención que se debe dar en el área de la producción organizacional y que, además, es de una fácil cuantificación, sino también por el interés en los demás factores que involucran la producción, como por ejemplo, el número de proveedores, las ideas que surgen en el interior de grupo, la calidad del servicio que se brinda, las mejoras que se plantean por el personal, así como el total de las ventas que se realizan.

El interés por las personas debe considerar a los otros individuos de la organización, es decir, cuál es el grado de involucramiento que tienen los trabajadores en función de aquellas necesidades personales que cuentan. Para ello se

estableció un plano cartesiano de dos ejes en el cual en el eje x se pone el interés por la producción y en el eje y en el interés por las personas.

Cómo se observa en la Figura 2 el tipo de comportamiento de los líderes se puede considerar en alguno de los campos que se han establecido, de esta manera que una estilo gerencial 9-1 se focaliza principalmente en las personas y no por los resultado. Por el contrario, un estilo 1-9 en una alta preocupación por los resultados pero descuida a las personas (Chasi, 2016, p. 7).

Figura 2. Estilos de liderazgo según la Teoría de la rejilla gerencial.

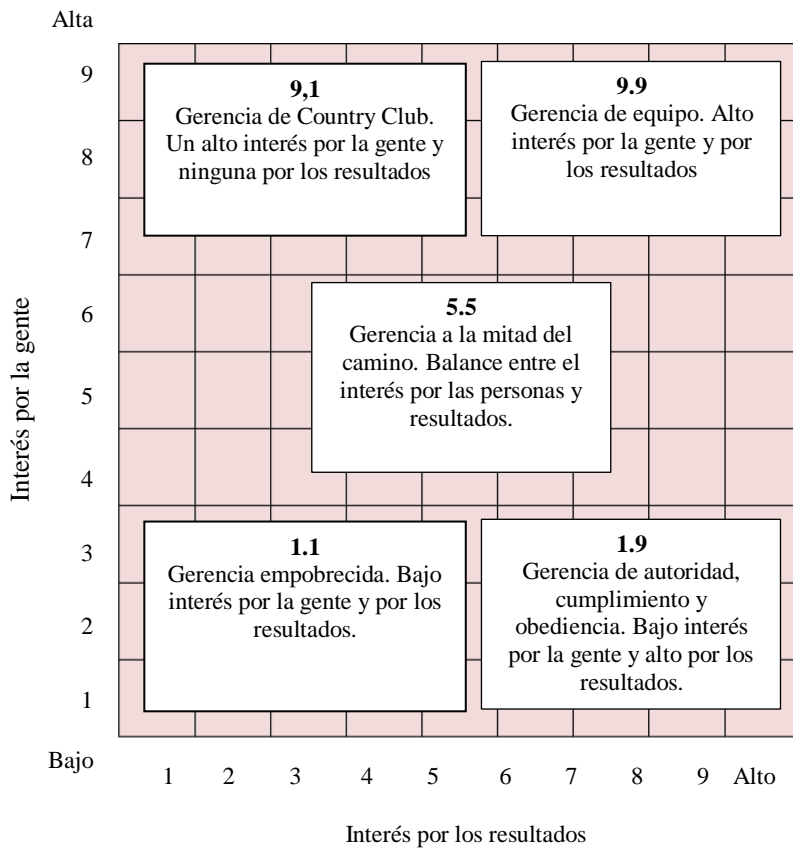


Figura 2. Rejilla gerencial en el que se puede calificar el estilo de liderazgo en un plano cartesiano de 1 a 9 según la Teoría de la rejilla gerencial de Chasi (2016, p. 9)

Cómo se observa en la Figura 2 se pueden establecer cinco estilos de liderazgo en función a la teoría de la rejilla gerencial. Estos son:

- Gerencia empobrecida: se caracteriza porque se aporta un mínimo esfuerzo por parte del personal. Básicamente se considera líder como un holgazán y perezoso que evita el trabajo en la medida que puede.
- Gerencia autoridad – obediencia: en este tipo de gerencia, el líder se enfoca exclusivamente en la tarea, tiene un poco interés por las personas. Para él la eficiencia es lo primordial y solo se preocupa por los intereses personales de los trabajadores cuando lo considere necesario.
- Gerencia Club campestre: El tipo de líder muestra un marcado interés por el cuidado y comodidades personal de las personas, busca lograr ambientes agradables y confortables, es decir, le importa muy poco generar resultados.
- Gerencia a la mitad del camino: este tipo de líder muestra cierto balance entre la concentración del personal y el enfoque a las tareas. Hace lo necesario para que las cosas estén hechas y evitar mejorar cuanto sea posible.
- Gerencia de equipo: reaccionan todos los estándares, se acciona todo el potencial de la organización, el líder logra que el personal se comprometa con la tarea, a cambio, él se compromete con las personas y con los resultados de la organización.

2.2.2.4 Teorías de las contingencias

a. Modelo de contingencia de Fred Friedler

Para Aguirre, Serrano y Sotomayor (2017, p. 21) los estudios de los modelos de contingencia han llegado a afirmar que los estilos de Liderazgo más apropiados están en función al análisis que realiza el líder de la situación problemática que está viviendo junto

Según la teoría, es necesario identificar cuáles son los factores importantes de la situación. De esta manera, cuando el líder combina los datos que ha recopilado, podrá establecer las características de la situación y podrá ser un líder efectivo en

cualquier situación, pero, si no conoce los datos del problema que está afrontando, no lo será.

Uno de los primeros modelos se denomina de contingencia porque contingencia significa que un hecho puede ocurrir o que no puede hacerlo. Por ese motivo, para las teorías de contingencia el liderazgo es polémico, pues hay muchas condiciones que pueden evitar que una persona llegue a ser un buen líder.

Según la teoría de la contingencia, existen varias características del líder:

- Orientadas a las relaciones: los líderes tienden a preocuparse porque los empleados desarrollen unas buenas relaciones entre ellos.
- Orientado a las tareas: esta característica de líder permite confirmar que los empleados han realizado bien su trabajo.
- Características situacionales: esta característica plantea que hay tres elementos que pueden definir a un líder, la relación líder-empleado, es decir, el grado en que los subordinados le son leales a líder; la estructura de las tareas, es decir, el nivel de claridad de las tareas que los subordinados pueden entender y que además llevan a cabo; y la posición de poder, que hace referencia al poder legítimo que tiene líder y la ubicación jerárquica que tiene dentro de la organización.

Según la teoría es posible combinar la relación líder-empleados, de esta manera, la estructura de las tareas y la posición de poder podrán ayudar al líder a identificar situaciones para alcanzar las metas. Un líder desarrolla su estilo con características que no puede cambiar y se vuelve más efectivos cuando:

- Afronta situaciones que se adaptan más a su estilo.
- Afrontan situaciones que pueden cambiar con el objeto de adaptarse.
- Los líderes se enfocan más en las tareas y en las personas.

Por eso un líder es contingente cuando balancea el estilo de líder que tiene con la situación que pretende controlar.

b. Teoría de las contingencias estratégicas

La teoría de las contingencias estratégicas considera que el poder que se desarrolla dentro de las organizaciones tiene tres elementos:

- Los problemas de habilidades.
- El actor centralizado.
- Las habilidades excepcionales de los actores.

Si un individuo tiene habilidades y la experiencia necesaria para resolver los problemas, entonces continuamente lo estará demandando para que solucione los problemas, de esta manera, siempre tendrá ventaja en las negociaciones, que le dará poder para negociar recíprocamente.

Si un individuo trabaja en el punto central de la estructura orgánica que tiene una empresa, entonces su trabajo se convierte en uno de los más importantes. Eso le brindará muchas oportunidades de estar en casi todas las decisiones, de esta manera, si esa persona falta, habrá una falla completa en la organización.

Según la contingencia estratégica una persona debe buscar ubicarse en el flujo central de la información, de esta manera, no será fácilmente reemplazado y podrá moverse en todos lados en la organización.

2.2.2.5 Teoría del liderazgo situacional

a. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Pradenas (2015, p. 19) explica que el liderazgo situacional basa su interacción en tres elementos: El primero es la cantidad de dirección que aporta el líder; el segundo, es la cantidad de apoyo emocional que el seguidor recibe de su líder; y el tercero, es la disposición que tiene el líder hacia las tareas que realizan los

seguidores. De tal manera, que busca que a nivel individual y grupal se logren la realización de los objetivos establecidos.

Según la teoría de liderazgo, en los equipos de trabajo se evidencian cambios en diferentes fases en relación al desarrollo que tienen los miembros del grupo. Por ese motivo, considera que el liderazgo es eficaz cuando adapta el trabajo de los colaboradores a las situaciones, es decir, adecua su liderazgo según las situaciones que se presenten.

La teoría situacional sostiene que los estilos de liderazgo tiene una relación directa con la madurez de los subordinados. La madurez a la que hacen referencia, no es ni la edad, ni la estabilidad emocional, sino se refiere a la disposición de aceptar responsabilidades.

Según la teoría de liderazgo situacional la relación que tiene el líder con los subordinados pasa por cuatro fases, de esta manera, mientras los subordinados maduran, madura también la relación. Las fases son:

- Fase inicial. En esta fase los subordinados se inician como parte de la organización, y son orientados acerca de las tareas que deben realizar. Aquí es normal que los empleados se sientan ansiosos y confundidos por las nuevas tareas que realizarán. Sin embargo, no se puede generar relaciones participativas, porque es inapropiado considerar a los nuevos trabajadores como colegas.
- Segunda fase. Conforme los subordinados aprenden las tareas, la orientación del líder se vuelve indispensable, pues aún los subordinados se resisten aceptar por completo sus responsabilidades. Sin embargo, un líder que brinde confianza y respalde sus actos para que ellos se familiaricen con el funcionamiento de la organización, ayudaría a que se estimulen sus esfuerzos en beneficio de la organización.

- Tercera fase. En esta fase se aumenta la motivación y la capacidad que tienen los empleados para lograr el desarrollo de sus actividades. Por ese motivo, el líder ya no tendrá que comportarse como un directivo de la empresa, por el contrario, deberá brindar su apoyo para fortalecer las decisiones de los subordinados.
- Cuarta fase. Mientras los subordinados mejoran su confianza, se vuelven más independientes, por lo que se podría reducir el grado de apoyo y estímulo. De esta manera, se independizará a los trabajadores sin que se desgaste la relación entre la empresa y ellos.

Figura 3. Fases del liderazgo según la teoría situacional.

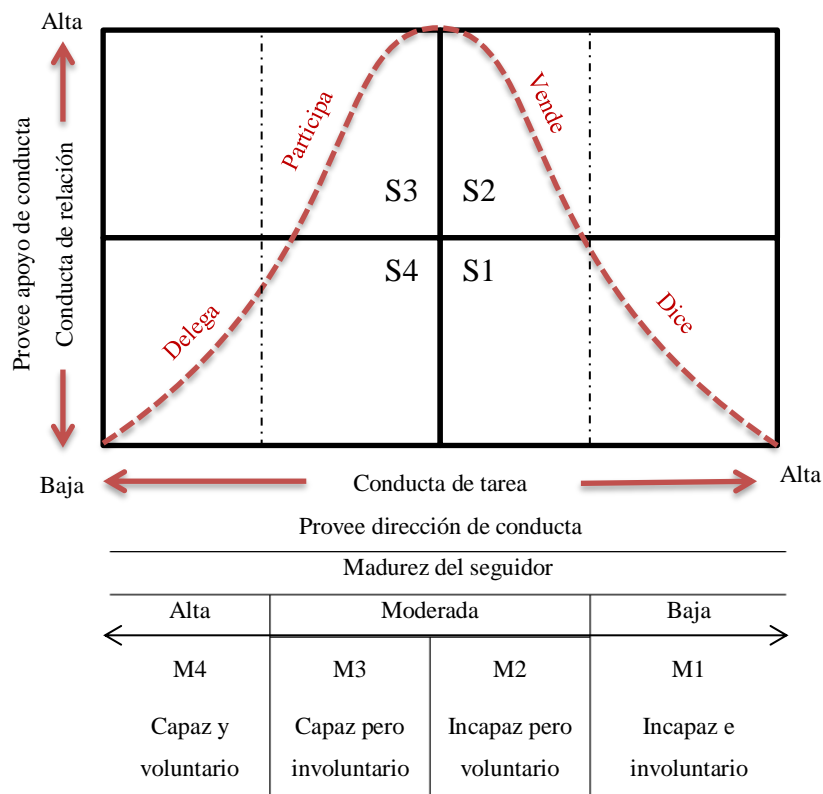


Figura 3. Esquema de las fases del liderazgo que se debe realizar según la madurez de subordinado de acuerdo a la teoría situacional de Pradenas (2015, p. 19)

La teoría situacional de liderazgo generó bastante interés por que estableció un liderazgo flexible y dinámico, a diferencia de otros que lo consideraban estático. Según esta teoría, se debe evaluar constantemente la capacidad, motivación y experiencia de los subordinados, con el objeto de saber cuál es el estilo más adecuado que se debe utilizar.

El liderazgo situacional busca mantener un equilibrio entre comportamientos que tiene el líder, el cual debe adaptarse al grupo de trabajo.

Para establecer los estilos de liderazgo de la teoría situacional, se considera el tipo de tarea y el tipo de relación que el líder tiene con los subordinados.

El estilo utiliza las siguientes designaciones:

S1: Alta tarea y baja relación

S2: Alta tarea y alta relación

S3: Alta relación y baja tarea

S4: Baja relación y baja tarea

La Figura 3 nos muestra también el nivel de madurez que deben tener los colaboradores de la escala de M1 a M4, siendo M1 muy baja y M4 muy alta.

La teoría situacional considera que en el estilo de liderazgo S1 hay una alta tarea y una baja relación y debe ser para los casos en los que los seguidores tienen baja madurez en la organización; el estilo de liderazgo S2, en los que la tarea es alta y la relación es alta, debe usarse cuando el miembro del grupo tiene un nivel de madurez moderado; asimismo el estilo de Liderazgo S3, es decir una tarea alta y una relación baja, se usa cuando el empleado tiene también una madurez moderada; finalmente, el estilo S4, una relación baja y una tarea baja, son para personal con una alta madurez.

De esta manera, la conducta que debe tener el líder está en función a la madurez que tiene el seguidor. En la figura cinco se pueden apreciar los estilos de decisión que tienen los líderes en función de los trabajadores. Para establecer cuál estilo es apropiado, se debe conocer primero la madurez del trabajador y de esta manera el líder establecerá los objetivos para el desempeño.

b. Modelo normativo de Vroom y Yetton: teoría senda-objetivo

Según Delgado (2017, p. 29) la teoría senda-objetivo propone que los líderes motiven a sus subordinados de distintas maneras, entre ellas:

- Brindando recompensas por su desempeño y por haber logrado las metas que se le encomendaron.
- Aclarar las maneras de alcanzar las metas, así como facilitar el logro de su desempeño mostrando más confianza en ellos.

La teoría senda-objetivo considera que los líderes deben tener cuatro comportamientos motivadores hacia sus empleados, estos son:

- Comportamiento directivo: Consiste en asimilar al subordinado a la estructura inicial y brindarle las metas, las tareas y la manera cómo deberá realizarlos.
- Comportamiento de soporte: Busca a simular a los subordinados en las consideraciones que tiene la organización, es decir, mostrar interés hacia sus subordinados para tomar en cuenta sus inquietudes.
- Comportamientos participativos: Este comportamiento del líder permite que los subordinados tengan la facilidad de opinar y tomar decisiones.
- Comportamientos orientados al desempeño: Estos comportamientos tienen la función de motivar a los subordinados para que den su máximo esfuerzo.

Según el modelo senda-objetivo, el comportamiento que debe mostrar un líder es considerado por la organización como aceptable, si los empleados lo

encuentran como una fuente de satisfacción o como la forma de preparar una satisfacción futura. Asimismo, el comportamiento del líder puede motivar a los demás en la medida que:

- Disminuya los obstáculos que puedan interferir en el logro de objetivos.
- Proporcionar directrices y todo el apoyo que requieran los trabajadores.
- Brindar compensaciones importantes cuando se logre un objetivo.

En vista de que el modelo de senda-objetivo está relacionado con el logro de objetivos y compensaciones de los subordinados, es que se lo considera como un camino. Según la teoría, el líder es el encargado de mantener estos caminos orientados hacia el logro de objetivos y a compensaciones importantes.

2.2.2.6 Teoría del liderazgo transaccional

Para Fernández y Quintero (2017, p. 59) la teoría del liderazgo transaccional es una teoría que establece que los trabajadores se ven motivados por la recompensa y el castigo, de esta manera, los sistemas organizacionales se desempeña mejor cuándo se observa una clara cadena de mando. De esta manera, cuando el personal se ha puesto de acuerdo sobre hacer su trabajo, una parte del acuerdo es que los trabajadores dan toda la autoridad a los líderes de la organización. De esta manera, los subordinados permiten que los líderes establezcan lo que deben hacer.

Los líderes transaccionales buscan crear estructuras, por ese motivo, establecen recompensas para sus subordinados a fin de que estos sigan sus órdenes, sin embargo, si no lo hacen castigarán al subordinado. El castigo que se brindará no siempre se menciona, el subordinado entiende de su existencia pues conoce que la organización trabaja bajo un sistema de disciplina que regula las relaciones en el lugar de trabajo.

El desarrollo de liderazgo transaccional en sus inicios manifestó una contratación en la cual se asignaban salarios y diversos beneficios a cambio de la completa subordinación del empleado a la organización.

Cuándo el líder transaccional determina un trabajo para uno de sus subordinados, el subordinado se considera responsable de realizarlo, ya sea que cuenten o no con los recursos para hacerlo. De esta manera, si los resultados del trabajo del subordinado no son los esperados entonces asume su responsabilidad y por consiguiente su castigo.

Una de las principales observaciones que le hacen a este estilo de liderazgo, es que considera al subordinado como un ser netamente racional, es decir, alguien que tiene una motivación netamente económica y cuya conducta es predecible. Este fundamento se basa en el conductismo psicológico, establecido a través de experimentos de laboratorio, en el cuál se ignoraban los factores emocionales y los valores sociales de las personas.

Actualmente, se tienen suficientes pruebas de que el conductismo es la base del enfoque transaccional, por ese motivo, se refuerza la oferta y demanda en los centros laborales. Asimismo, la teoría transformacional se conecta con las necesidades de las personas la cual se la estudia a través de las jerarquías de necesidades de Maslow.

Tradicionalmente el enfoque transaccional basa su filosofía en que el modelo está basado en un intercambio de relaciones entre los subordinados y los líderes.

Es así que tanto el subordinado como el líder, ya conocen lo que cada uno espera del otro. Estas expectativas surgen del comportamiento de ambos el cual es regulado por las negociaciones.

2.2.2.7 Teoría del liderazgo transformacional

Pérez, Jiménez y Romo (2017, p. 51) consideran que las teorías de liderazgo transformacional entienden que liderazgo es una trascendencia, es decir, busca el

intercambio entre los integrantes y la organización. Bajo este enfoque el líder invita a los integrantes de la organización para que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses organizacionales, lo que implica transformaciones implícitas.

De esta manera el liderazgo transformacional supone que los seguidores se desarrollarán al mismo tiempo que cumplen los objetivos de la organización. Es decir, los seguidores son instrumentos seguidos por el líder para trascender gracias al intercambio y lograr cambios de creencias, necesidades y valores en los miembros de la organización.

El liderazgo transformacional se relaciona estrechamente con una identificación entre el líder y los subordinados, pues busca integrar una visión a futuro compartida, que va más allá del mero intercambio de relaciones que buscan premios.

El líder transformacional tiene como característica principal una influencia idealizada, esto significa, que tienden a ser admirados y respetados a tal punto que sus seguidores querran imitarlos.

Otra característica importante de este tipo de líderes, es su inspiración y motivación, pues a los subordinados que tienen alrededor le dan significado al trabajo que realizan.

Las teorías de liderazgo transformacional pueden clasificarse de la siguiente manera.

- Liderazgo transaccional y transformacional de Bass: Este enfoque planteado a principios de 1970 considera qué liderazgo se relaciona con los trabajos empíricos y que, en escasas ocasiones, se ha visto relacionado con el carisma. Actualmente, la aplicación del liderazgo transformacional y transaccional se observa en campos diversos como la gerencia, la educación, las ventas, entre otros.

- Liderazgo transformacional de Nichols: Este modelo se estructura en ocho estilos de Liderazgo basado en tres dimensiones, el primero es el poder, el segundo la motivación, y el tercero el grado de compromiso que rige a las relaciones en la búsqueda de satisfacer las necesidades. Las dimensiones propuesta por Nichols, se pueden combinar haciendo un análisis de las mismas.

- Teoría de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner: Esta teoría basa sus estilos en reconocer 5 actividades que permiten a los líderes desempeñarse de manera exitosa. De acuerdo a la metodología de estudios de casos, se pudo comprender que existen desempeños altamente valiosos de trabajadores comunes que logran las cinco actividades de liderazgo transformacional con la cual se construye una matriz que explica el modelo.

2.2.2.8 Teoría del liderazgo instructivo

El modelo de liderazgo conocido como instructivo ha surgido de lo de los distintos enfoques de liderazgo pedagógico que se han desarrollado a lo largo de 30 años. Considera como líderes a aquellas personas cuyo objetivo se prioriza en el aprendizaje de los miembros de la organización para lograr la mejora continua. Se diferencia de otros modelos pues se enfoca en la instrucción como base para el cambio y el logro de objetivos, dejando la motivación como segundo plano.

El liderazgo instructivo no debe entenderse como un liderazgo que olvida la motivación, sino que usa la motivación como un complemento para instruir. El liderazgo basado en instrucciones se ha asociado a prácticas específicas y dinámicas que tienen la capacidad de influenciar en la contribución de la estabilidad, la calidad de servicio y la mejor manera de que los miembros de la organización aprendan. En ese sentido, el liderazgo instructivo se presenta como un conjunto de relaciones en redes que genera influencia mutua de los agentes con la práctica, la cual se distribuye a través del sistema de la organización y las interacciones de los involucrados (Fromm, Olbrich y Volante, 2015, p. 122).

2.2.2.9 Teoría del liderazgo delegativo

El liderazgo delegativo, conocido como liderazgo *laissez faire*, se conceptualiza como aquel Liderazgo en el cual el líder no tiene un compromiso definido con su organización. Este tipo de líder evita tener la responsabilidad de realizar o de cumplir con los objetivos, no toma decisiones en la organización e incumple con la supervisión responsable dentro de la misma. De esta manera, este tipo de líder no participa del grupo y brinda una excesiva libertad a sus integrantes.

El líder delegativo proporciona los materiales necesarios para que el personal realice su trabajo como ellos crean conveniente. Está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad, dejando a la organización bajo la dirección de sus subordinados y, como consecuencia de ello, la efectividad del grupo y la organización son deficientes. Se observa entonces que este líder otorga de manera voluntaria e intencional el poder y autoridad al grupo y a la organización que dirige, pero no pierde por completo el control, de esta forma, se libera de toda responsabilidad a pesar de que la empresa y la organización no se encuentren funcionando de manera eficiente (Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz, 2015, p. 13).

2.2.2.10 Teoría del liderazgo directivo

El liderazgo directivo es aquel que muestra un modelo basado en competencias, buscando siempre que los miembros integrantes del grupo tengan una misma visión estratégica. Su conducta se basa en función a las personas, se hace énfasis en la transformación institucional orientada al logro de objetivos, el aprendizaje y la comunicación.

El líder directivo tiene la capacidad de dominar la gestión y la administración de la organización que lidera. El valor fundamental de un líder directivo se basa en la visión estratégica que tiene, la cual supone el origen para la toma decisiones que va a tener en la organización, de esta manera, su visión estratégica la pone en práctica a través de planes estratégicos basadas en proyectos, a través de los cuales se incluye a todos los miembros de la organización que dirige (Reyes, Trejo y Topete, 2017, p. 207).

Luego de la revisión bibliográfica del liderazgo, se puede concluir, que actualmente es un desafío para toda la organización tener líderes buenos que orienten a los subordinados al logro de los objetivos organizacionales. Entendemos por liderazgo a la habilidad personal que puede ser desarrollada a lo largo de la vida y qué les brinda a los individuos la capacidad de poder influenciar y dirigir a los demás.

Respecto al origen del liderazgo, se revisaron diversas teorías, desde la teoría del gran hombre que concebía el liderazgo como una cualidad innata, característica de familias aristocráticas y que, por consiguiente, desconocían que una persona de bajo recursos puede llegar a ser un líder. Sin embargo, esta definición evoluciona a partir de los estudios sociológicos para dar paso a la teoría de los rasgos, la cual hizo un catálogo de características de los líderes y acercó la definición a todo el pueblo. De esta manera, empezó entenderse que el liderazgo es una habilidad que puede aprenderse y, por consiguiente, no se relaciona con el origen familiar. Surge así la teoría de la conducta que entendió que las características de los líderes podrían ser aprendidas por cualquier persona. De esta manera, se entendió mejor las organizaciones y el comportamiento de sus líderes, desarrollando teorías de liderazgo como la Teoría de los Roles y de la Teoría de la Rejilla Gerencial que explicaban maneras de ejercer el liderazgo en función a la organización en la cual se desempeñaba.

Más adelante, los distintos cambios sociales que surgen a raíz del desarrollo tecnológico y los cambios constantes del mercado dan pie al desarrollo de otra manera de entender el liderazgo, entre ellas surge la Teoría del Liderazgo Situacional, en la cual importaba, no solamente las características que tenían los líderes, sino también, la madurez con la que los subordinados afrontaban sus responsabilidades en la organización. Como se puede apreciar, no existe aún un consenso claro de lo que es el liderazgo y de cómo puede ser asumido para lograr un buen desarrollo organizacional. Sin embargo, sí existe un consenso en la importancia que tiene el líder para que la organización llegue a sus metas, pero no de una manera impositiva, sino haciendo de líder un motor motivacional que hace que los trabajadores den su mejor esfuerzo por la organización.

2.2.3 El clima institucional

Chiavenato (2012, p. 104) entiende que en la actualidad el mundo vive una grave deshumanización debido al vertiginoso avance de la ciencia y tecnología lo que, sumado a eso, se observa que las personas viven en un conformismo e individualismo humano. Por ese motivo se observan cambios a nivel económico, social y político que afectan de manera directa las organizaciones. Otra consecuencia de este problema es que en las relaciones humanas se han resquebrajado por lo que los trabajadores, a cualquier nivel en una organización, no se relacionan correctamente lo cual no sólo se ve en nuestra región si no a nivel internacional.

A nivel nacional, se observa que en las organizaciones sus miembros tienen problemas diariamente, esto ocasiona dificultades para el logro de objetivos que, en el caso de las organizaciones con fines de lucro, es la producción de bienes y servicios con altos estándares de calidad. Muchos estudios ya han concluido que uno de los pilares necesarios para lograr organizaciones eficaces es el clima institucional, por ese motivo, los gerentes o los encargados de las organizaciones deben dar importancia a la comunicación, las relaciones interpersonales y el clima institucional en el que viven sus subordinados.

La definición de clima institucional, el cual también es conocido como clima organizacional, emana de la definición de moral. Se puede entender que el clima institucional se refiere al ambiente social y psicológico en el cual los individuos desarrollan sus actividades en una organización, a su vez, el clima tiene la capacidad de condicionar ciertas conductas de los miembros de la organización. La moral, el elemento de donde emana el clima institucional, cuando es elevado puede lograr ambientes amistosos, agradables, receptivos y cálidos, caso contrario, cuando los integrantes del organización tiene una moral baja se produce en climas inamistosos, bríos, negativos y desagradables.

La motivación se percibe de manera individual por los trabajadores y es uno de los principales elementos que crean climas institucionales estables, es así, que las personas se ven obligados a adaptarse ante las diversas situaciones que se van

presentando con el objeto de satisfacer sus necesidades individuales y lograr un equilibrio emocional permanente. A este estado se le ha denominado: estado continuo y adaptabilidad; y tiene la función de lograr, no sólo, la satisfacción de necesidades primarias sino también de aquellas superiores. De esta manera, cuando no se llegan a satisfacer se genera un sentimiento de frustración que puede provocar que el individuo no se adapte adecuadamente. En vista de que la satisfacción de las necesidades que tiene el hombre requiere de las interrelaciones con los demás individuos, es que es muy importante que las organizaciones entiendan que un trabajador debe adaptarse a la estructura organizativa caso contrario generará comportamientos inadaptados.

Figura 4. Los niveles de la moral y las actitudes resultantes.

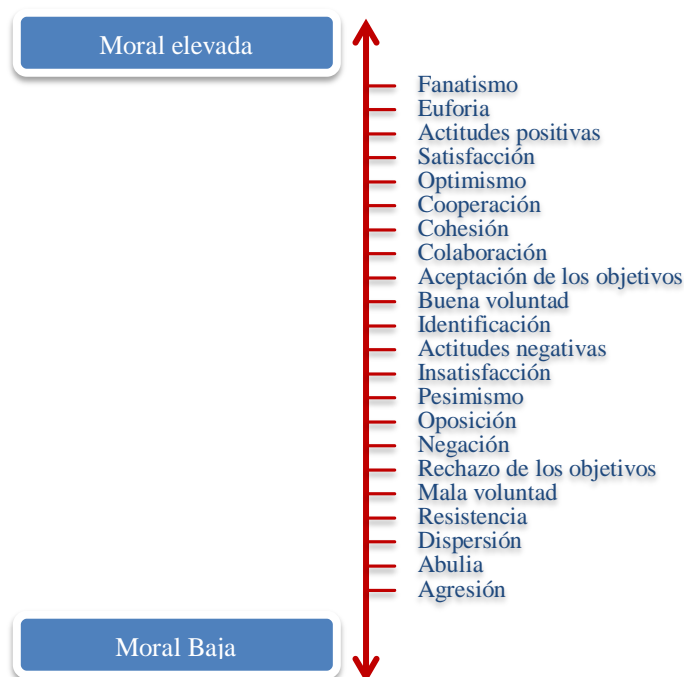


Figura 4: Diferentes niveles que puede tener la actitud respecto a la moral de las personas según Chiavenato (2012, p. 104)

La adaptación es un fenómeno muy complejo que varía de individuo en individuo, de la manera, que varía en el mismo individuo de acuerdo a sus distintos momentos que está atravesando. Por ese motivo se establece que una buena adaptación casi siempre se relaciona con la buena salud mental y presenta tres características:

- Que un individuo se sienta bien con el mismo.
- Que un individuo se sienta bien con otras personas.
- Que un individuo tenga la capacidad de enfrentarse sin ayuda a las dificultades de la rutina diaria

2.2.3.1 Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

De acuerdo a la teoría de los sistemas de Likert (citado en Albañil, 2015, p. 20) se puede establecer dos tipos de climas organizacionales, el primero es llamado autoritario pues tiene como característica que es paternalista y explotador, el segundo es el tipo participativo, que puede tener características de ser consultivo y de participación en grupos.

a. Tipo autoritario

Primer sistema: Autoritarismo explotador

Las organizaciones con este tipo de clima presentan aspectos autoritarios y explotadores hacia los subordinados a los cuales no se les da confianza para que realicen sus labores dentro de la organización. El mayor número de decisiones sobre las labores diarias y los objetivos organizacionales no se consultan a los subordinados sino que son tomados directamente por la alta dirección. A su vez, la alta dirección se encarga de distribuir las funciones de manera descendente.

Segundo sistema: Autoritarismo paternalista

Las organizaciones con este clima se caracterizan porque la alta dirección presenta una excesiva confianza hacia los colaboradores, la cual es semejante a la de un amo con su siervo. Al igual que en el primer sistema el mayor número de decisiones se toman en la alta gerencia pero en algunas ocasiones se permite la intervención de subordinados.

b. Clima de tipo participativo

Tercer sistema: Consultivo

Las organizaciones con clima consultivo son consideradas evolucionadas hacia la participación de los colaboradores, en ella se ve una política de confianza en los subordinados en la que sus decisiones se escuchan y se toman en cuenta por la alta dirección pero solamente en las decisiones que se refieren actividades específicas sobre la actividad de los colaboradores pero la política de la organización sigue siendo decisión de la alta dirección.

Cuarto sistema: Participación en grupo

En las organizaciones con este clima se observa que la participación de los colaboradores son importantes en las tomas de decisiones, esto se debe a que la alta dirección tiene plena confianza en las decisiones de los subordinados. Se considera que este tipo de estructuras han evolucionado a sistemas cuya toma de decisión se puede diseminar a los distintos niveles organizativos. Una de las características más importantes de esta forma organizativa es que la comunicación que se da al interior no sólo es descendente sino también ascendente y lateral.

2.2.3.2 Importancia del Clima Institucional

Robbins y Coulter (2012, p. 193) consideran que una organización debe estar preparada y anticiparse a los cambios que se dan en su alrededor de esta manera, poder adaptarse de manera rápida y salir adelante. Por ese motivo, investigadores han profundizado en las organizaciones altamente confiables (RHO) y la forma en la que se desenvuelven sus trabajadores, esto ha llegado concluir que un buen clima organizacional es un factor determinante en la anticipación de los problemas.

Las organizaciones con características altamente confiables tienen cinco hábitos que permiten el desarrollo de buenos climas organizacionales:

- Primer hábito: Estas organizaciones no se dejan influenciar por su éxito, por el contrario se enfocan más en no fracasar. Están alertas ante la más pequeña variación del entorno para reaccionar de la manera más rápida y satisfacer las expectativas de sus clientes.
- Segundo hábito: Las organizaciones confiables buscan expertos en cada departamento, los cuales casi siempre son los trabajadores. Estos trabajadores, considerado de primera línea, se preparan para interactuar diariamente con todos los elementos que involucran a la organización cómo son los clientes, proveedores y acabado final del producto. Esto permite que tengan un excelente conocimiento de lo que pueden y deben hacer para que todo funcione mejor.
- Tercer hábito: Las organizaciones altamente confiables permiten que ante circunstancias inesperadas se encuentren soluciones inesperadas.
- Cuarto hábito: Las organizaciones altamente confiables permiten actividades de alta complejidad, en otras palabras, no se atemorizan ante las situaciones complejas sino que buscan realizar sus actos de manera compleja para comprender realmente la situación. Por ese motivo, en lugar de reducir los datos complejos a sencillos, de manera instintiva hacen frente a la complejidad profundizándose en ella.
- Quinto hábito: Las organizaciones altamente confiables pueden reconocer sus límites fácilmente. Si bien intentan anticiparse ante los problemas del contexto, también son capaces de reconocer cuando necesitan ayuda.

Luego de revisar las definiciones el clima institucional, se puede concluir que es un factor importante para el desarrollo de las organizaciones, pues, los seres humanos, al ser seres sociales, necesitan laborar en un ambiente en el cual puedan interrelacionarse con los demás individuos de una manera armónica. Sin embargo,

cuando esto no es así, se observa que las organizaciones no brindan los bienes y servicios como se habían propuesto.

El clima institucional, también conocido como clima organizacional, tiene su origen en la moral de las personas, pues hace referencia al ambiente social y psicológico en el cual cualquier individuo se desenvuelve. Por eso, es que las organizaciones deben prestar un especial interés al clima institucional en el que se desarrollan sus colaboradores, pues si éste no es el adecuado, la afectación psicológica que puede repercutir en los trabajadores no va a afectar únicamente organización, sino también, de manera personal al trabajador y su familia.

Debido a que el clima institucional tiene un origen moral, es que se pueden observar diferentes actitudes que pueden emanar del ambiente en el cual se desarrolla el trabajador, la cual puede llevar a tener actos agresivos o fanáticos como extremos de una moral baja y elevada.

Las teorías del clima institucional permitieron establecer la existen de varias formas de manifestarse, se tiene la que era autoritaria, en la que el gobierno completo lo tenía la alta dirección, una paternalista que confiaba excesivamente en los trabajadores y otra de tipo participativo, en la que se buscaba que los subordinados participen de la dirección de la organización con el objetivo de generar un buen clima institucional entre todos los integrantes.

2.2.4 Dimensiones del clima institucional

2.2.4.1 *La motivación.*

Para Orbegoso (2016, p. 76) actualmente se a generalizado la idea de que las personas con motivación elevada son más productivos que los que no lo están. Desde esa perspectiva las organizaciones diferencian su inversión en recursos y tiempo para lograr empleados motivados en el trabajo diario y, que de esta manera, se involucren y comprometa más con la organización. De acuerdo esta perspectiva las organizaciones establecerán metas que serán vistas por los colaboradores como si fueran suyas.

García (2017, p. 155) explica que la motivación es un fenómeno difícil de entender pero que su influencia puede ser observada en un sin número de factores. En ese sentido se puede decir que la motivación es el origen de la conducta de muchos hombres. Desde el punto de vista motivación proviene de movere, qué significa estar en movimiento. La motivación está asociada a las conductas y la forma en cómo los individuos reaccionan en determinado momento mientras realizan una actividad. También se ha encontrado que la motivación se relaciona con la activación, es decir, el rompimiento de la inercia para lograr un objetivo. Cómo se observa las dificultades por definir motivación parten de que no hay consenso acerca de si es o no un proceso de adaptación. Sin embargo, sí ha quedado claro que la motivación está influenciada por factores extrínsecos y factores intrínsecos que la activan y qué producen cambios en el individuo que está motivado.

a. Tipos de motivación.

Según García (2017, p. 156) la motivación es la palanca que tiene la capacidad de mover toda conducta del hombre, esto permite que el ser humano sea capaz de provocar cambios en cualquier aspecto de la vida en general. Si trasladamos esta idea al contexto universitario y se considera el carácter intencional de la conducta del ser humano, se puede observar que es evidente que ciertas actitudes, expectativas, percepciones y representaciones que se manifiestan los estudiantes y docentes respecto a las tareas a realizar, así como el desarrollo de las metas que se desea alcanzar, constituye uno de los elementos fundamentales que tienen la capacidad de guiar y dirigir sus conductas en el ámbito académico. Los estudios han revelado que para entender de manera completa e integradora a la motivación, no sólo hay que tener presente las variables personales, conocidas también como internas, sino también aquellas que proceden del contexto en el que se desarrolla el individuo, conocidas también como externas, ya que tienen la capacidad de influir en la manera de comportarse.

Según lo explica Lamas (2008, p. 16) se puede hallar coincidencias entre los diferentes autores al tratar de vincular a la motivación intrínseca con las acciones que se realizan por el interés que produce la misma actividad, que se considera como un

fin en sí misma y no como un medio que busca alcanzar otras metas. Por el contrario, se puede observar que la orientación motivacional extrínseca, tiene como características generales como aquella motivación que provoca en el individuo la realización de una determinada conducta para lograr la satisfacción de otros motivos que no se relacionan con la actividad en sí misma, sino que por el contrario se relacionan con la obtención de otras metas que suelen fijarse para lograr el reconocimiento personal en cualquier entorno en el que se desarrolle el individuo, evitar se caiga en el fracaso u obtener recompensas. Hay que reconocer que toda motivación que tienen las personas para el desarrollo de sus actividades y que orienta su comportamiento puede ser intrínseca o extrínseca.

Siguiendo a García (2017, p. 157) se considera a la motivación intrínseca cuando los motivos que impulsan la realización de una conducta son inherentes al propio individuo. De esta manera, si una persona que realiza cualquier tipo de tarea alentado por motivos internos, que puede ser, por ejemplo, la satisfacción que le provoca la realización de la propia actividad, o el conocimiento que obtiene, o la satisfacción por la resolución de un problema, se puede decir que estamos frente a una motivación intrínseca. Pero, si el motivo que impulsa a aprender es ajeno al propio aprendizaje, es decir, que el motivo se fija en incentivos o reforzadores así sean positivos o negativos que provienen del exterior al propio individuo, entonces se podría decir que la motivación es extrínseca. Cuando una persona labora no por el placer que encuentra en la realización de la misma tarea, sino por la satisfacción de lograr un reconocimiento externo, entonces su motivación es de tipo extrínseca. Mientras que, en ciertas circunstancias, las personas pueden mostrar interés por el contenido (motivación intrínseca), en otras (motivación extrínseca) buscan recompensas en forma de reconocimiento o recompensas.

Poder tener una clara distinción entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca está lejos de ser tan nítida como podría pensarse. Se ha observado que de la misma manera que la motivación intrínseca, la motivación extrínseca disminuye cuando la persona percibe o es afectada por información negativa sobre sus capacidades y además tiene la percepción de que no es capaz de mejorar. De la misma manera, se entiende que la dedicación a una tarea que el individuo considera

interesante para él puede ser incrementada con refuerzos externos o extinguirse en ausencia de éstos.

b. El juicio destructor de la motivación.

Perret (2016, p. 25) afirma que el principal destructor de la motivación es el juicio, ya que tiene un gran poder enorme para desgastar la energía interna que nos impulsa a la realización de acciones. Cuando una persona juzga a otra por un acto o una forma de comportarse, automáticamente está poniendo un freno a esa persona, sobre todo a ciertas edades como la niñez. Imagínense que un niño de primaria es juzgado ya sea por sus compañeros de clase o por alguno de los maestros, durante esa etapa de la vida la aceptación es de suma importancia que inmediatamente creará y aceptará el juicio hecho por los demás y frenará sus deseos o comportamientos juzgados. Además de eso, el juicio externo calará en la mente inconsciente y permanecerá con él de por vida, afectándolo y frenándolo al momento de intentar realizar actividades parecidas a aquellas que fueron juzgadas durante la niñez.

Al hablar de juicio, no se hace referencia a la crítica constructiva, se hace referencia a la crítica destructiva, a aquella que resulta ofensiva y que tiene como objetivo real el frenar a la persona respecto a un comportamiento. Hay tener en cuenta que la realización de un juicio positivo y constructivo, que tiene como objetivo apoyar o guiar a la persona a realizar mejor las cosas, pueden provocar el aumento de la motivación.

Se han tenido estudios en los que se evidenciaron muchos casos en los que los docentes de las escuelas tenían la costumbre de haber juzgado en el pasado a algún niño o niña, y el juicio se había seguido repitiendo durante la niñez. Como consecuencia de las muchas veces que los menores habían recibido la misma valoración negativa, terminaban por calificarse a sí mismos con los mismos adjetivos negativos con los que fueron juzgados. Las investigaciones revelaron que los niños ya habían incorporado el juicio negativo que recibieron de los maestros como parte de las verdades de su vida: “es que no sirvo para nada”, “es que soy desordenado”, “es que soy muy antisocial”.

c. Teorías de la motivación.

Para Chiavenato (2009, p. 262) se pueden hallar diversas teorías que expliquen la motivación de las personas, asimismo, se puede observar aspectos que mejoran el ánimo y el clima en los centros laborales. Sin embargo, considera qué se debe interesar más en cómo aplicar la motivación en el trabajo diario más que intentar explicar. Existen cuatro teorías importantes que explican la motivación: La teoría de las recompensas monetarias, la teoría de las recompensas extra monetarias, la teoría del enriquecimiento de tareas y la teoría de la flexibilización del horario del trabajo.

- Teoría de las recompensas monetarias: Esa teoría proponen aplicaciones prácticas a la teoría de las necesidades de Maslow combinada con los factores higiénicos de Herzberg y estudiado por Vroom. Según la teoría el dinero es la principal fuente de motivación de los individuos pues es un gran refuerzo condicionante, es un recurso que reduce las carencias de los trabajadores y, por último, cuando si hay en posesión de ella se reduce la ansiedad.
- Teoría de las recompensas está monetarias: Según la teoría la necesidades de tipo social y de filiación de la pirámide de Maslow se relacionan directamente con la necesidades de reconocimiento. De esta manera las organizaciones deben realizar planes que busquen estrechar vínculos entre las recompensas que se puedan lograr extramonetariamente y el desempeño laboral de los trabajadores. De esta forma establece que no es el dinero lo que más importa los trabajadores sino otras recompensas que están unidas al rendimiento laboral.
- Teoría del enriquecimiento de las tareas: De acuerdo a esta teoría las organizaciones deben realizar actividades que sean motivadoras para los trabajadores buscando así la satisfacción en el trabajo. Por esa razón, la teoría recomienda a la organización adaptar tareas de

acuerdo a cada trabajador, la cual deberá aumentar según el avance del trabajador para que sea motivador.

- Teoría de la flexibilización del horario de trabajo: Una de las maneras para mejorar el desempeño y la satisfacción de los trabajadores es reduciendo el día y hora asignados a las labores. Es decir, en vez de trabajar 5 días a la semana se trabajaría menos tiempo de acuerdo a las necesidades de los trabajadores de tal manera que un mayor descanso se reflejaría en una mayor productividad.

Figura 5. Ecuaciones básicas de la motivación de las personas.



Figura 5. Resultado de las ecuaciones básicas de la motivación que se pueden obtener de acuerdo a ciertas habilidades de las personas según Chiavenato (2009, p. 263)

2.2.4.2. La comunicación.

Para Segredo, García, López, León y Perdomo (2016, p. 30) se puede definir a la comunicación como un proceso en el cual se puede observar el intercambio de mensajes que relacionan a las personas. La comunicación es un proceso y como tal requiere de elementos para que pueda realizarse, los principales son el emisor, el receptor, el canal y el mensaje. La comunicación se puede encontrar en todos los lugares en los cuales el hombre interactúa con otra persona, claro está, en el ambiente

laboral. Este elemento importante en cualquier proceso organizativo, es necesario para lograr climas organizacionales adecuados e innovadores. Actualmente, se ha visto una revaloración de la comunicación y se le ha dado la importancia necesaria para que la organización mejore el rendimiento de sus trabajadores y logre el éxito empresarial deseado.

Una gestión acertada es una gestión que ha desarrollado la comunicación de manera eficaz, hoy en día que existe una gran competencia mundial es necesario valorar la comunicación como una forma de comprometer a los colaboradores y hacer que su trabajo sea más efectivo. Es por eso que muchos autores han reconocido en la comunicación como uno de los Pilares de las organizaciones modernas, además, considera que la utilización de esta herramienta posibilitará la efectividad y las mejores relaciones entre todos los integrantes de las organizaciones para que se involucren y comprometan con ella.

Es necesario comprender que una organización, sea cual fuera su actividad, está conformada por personas las cuales forman grupos que se organizan según sus necesidades, para ello necesitan comunicarse y la forma de hacerlo está en relación a los objetivos y los fines que tenga el grupo. Por ese motivo, todas las organizaciones deben considerar las características de los subordinados para desarrollar procesos comunicativos de acuerdo a ellos.

2.2.4.3 Participación en las organizaciones

La palabra *participación* suele asociarse a la existencia de organizaciones de estilo horizontal, en la cual existe una comunicación masiva, larga y poco concluida; con sesiones de debate en la que todos opinan y en la cual es difícil resolver algo. Sin embargo, esto es una apreciación simplista y única de la participación.

La participación se puede tomar como aquella consulta, aceptación de ideas, votaciones, reuniones entre los diferentes miembros de una organización con el objeto de lograr que cada integrante sea parte de las decisiones de gestión para lograr metas apropiadas y lograr soluciones de problemas en situaciones concretas. El que una organización logre la participación de sus integrantes es una tarea que ayudará a

ampliar la información para que el personal se entere de lo que se está haciendo y, además, permita que ellos brinden aportes a la decisiones que están tomando (Robirosa, 2005, p.4).

2.2.4.4 Confianza

La confianza es aquella esperanza de tipo positiva, a través de la cual, una persona espera que otra, no se conduzca de manera oportunista por medio de obras, palabras o decisiones. La confianza es una serie de relaciones que se forman a través de los años, en la cual una persona le atribuye cierto grado de predicción de su conducta.

Para muchos investigadores, la confianza es un problema que está presente en la coordinación, participación, motivación y desarrollo que tienen los empleados en la organización de la manera. Por ello, se deben observar aquellos criterios que evitan se mejore la confianza entre el personal y los directivos. Las actuales teorías de manejo de la organización consideran importante la confianza en los empleados, para que estos puedan aportar libremente ideas para solución de problemas en la organización, sin la necesidad de recurrir a que la alta dirección intervenga en todo, así mismo, permite que se incremente el conocimiento de los empleados sobre los recursos con los que cuenta la empresa y sobre los cuales se va a trabajar (Lockward, 2011, p. 466).

2.3 Definición de términos

Clima institucional.

Conjunto de suposiciones, valores, creencias y normas que tienen un conjunto de individuos que son parte de una organización.

Liderazgo.

Habilidad que tiene una persona para influir en un grupo y dirigirlo para lograr objetivos comunes o un conjunto de metas.

Liderazgo instructivo

Considera como líderes a aquellas personas cuyo objetivo se prioriza en el aprendizaje de los miembros de la organización para lograr la mejora continua.

Liderazgo transformacional

Es aquel que estimula la conciencia de los trabajadores, los cuales llegan a aceptar y comprometerse con el logro de la misión de la organización, dejando de un lado intereses personales.

Liderazgo delegativo

En el cual el líder no tiene un compromiso definido con su organización. Este tipo de líder evita tener la responsabilidad de realizar o de cumplir con los objetivos.

Liderazgo directivo

Aquel que muestra un modelo basado en competencias, buscando siempre que los miembros integrantes del grupo tengan una misma visión estratégica.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general.

El estilo de liderazgo se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

2.4.2 Hipótesis específicas.

- a. El liderazgo instructivo se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

- b. El liderazgo transformacional se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.
- c. El liderazgo delegativo se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.
- d. El liderazgo directivo se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

2.5 Variables

2.5.1 Definición conceptual de la variable

a. Variables independientes: Estilo de liderazgo.

Habilidad que tiene una persona para influir en un grupo y dirigirlo para lograr objetivos comunes o un conjunto de metas (Robbins y Judge, 2013, p. 368).

b. Variable dependiente: Clima institucional.

Percepción compartida por cada integrante de la organización sobre el trabajo que están realizando, las relaciones interpersonales, el ambiente físico y las regulaciones formales en la organización (Calcina, 2014, p. 24).

2.5.2 Definición operacional de la variable

a. Variable independiente: Estilo de liderazgo.

La variable estilo de liderazgo, se operacionalizó tomando en cuenta las percepciones que tienen los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad nueva sobre la manera en como practican el liderazgo en la institución, para ello se utilizó

la Escala de Percepción de Tipo de Liderazgo (EPTL) de 40 ítems adaptado de Moya (2011, p. 186)

b. Variable dependiente: Clima institucional.

La variable Clima institucional se mide a través de la percepción que tienen los trabajadores de CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva sobre la comunicación, participación, confianza y motivación que se presenta en la institución. Para medirla se utilizó la Escala de Clima Institucional (ECI) de 40 ítems adaptado de Moya (2011, p. 188).

2.5.3 Operacionalización de las variables

Las variables se operacionalizó de la siguiente manera:

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de variables.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores
Variable independiente Estilo de liderazgo.	Habilidad que tiene una persona para influir en un grupo y dirigirlo para lograr objetivos comunes o un conjunto de metas (Robbins y Judge, 2013, p. 368).	a. El liderazgo instructivo. b. El liderazgo transformacional. c. El liderazgo delegativo. d. El liderazgo directivo.	Escala de Percepción de Tipo de Liderazgo (EPTL) de 40 ítems adaptado de Moya (2011, p. 186)	a. Nivel de liderazgo instructivo. b. Nivel de liderazgo transformacional. c. Nivel de liderazgo delegativo. d. Nivel de liderazgo directivo.
Variable dependiente Clima institucional	Percepción compartida por cada integrante de la organización sobre el trabajo que están realizando, las relaciones interpersonales, el ambiente físico y las regulaciones formales en la organización (Calcina, 2014, p. 24).	a. Comunicación. b. Participación. c. Confianza. d. Motivación.	Escala de Clima Institucional (ECI) de 40 ítems adaptado de Moya (2011, p. 188).	a. Nivel de comunicación. b. Nivel de participación. c. Nivel de confianza. d. Nivel de motivación.

Nota: Cuadro de operación de las variables en la que se observa las definiciones conceptuales, las dimensiones, las definiciones operacionales y los indicadores de las variables.

Capítulo III METODOLOGÍA

3.1 Tipo y nivel de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

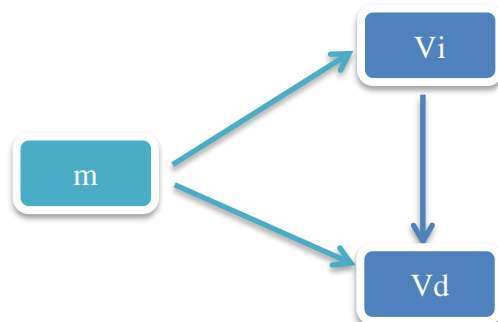
El presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser calificada como “básica”, por cuanto se orienta a encontrar un conocimiento nuevo que podría ser aplicado en el futuro.

3.1.2 Nivel de investigación

La investigación busca encontrar el tipo de relación de una variable sobre otra por lo que se halla en un nivel correlacional.

3.1.3 Diseño de investigación

El diseño que se utiliza en la investigación es no experimental de diseño transversal de tipo correlacional-causal.



m : Muestra

Vx : Variable independiente.

Vd : Variable dependiente.

3.2 Descripción del ámbito de la investigación

La investigación toma como unidad de análisis a los empleados del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva que se ubica en el Distrito de Ciudad Nueva, provincia de Tacna, departamento de Tacna en Perú, que se encuentran laborando durante el mes de octubre del año 2018, mes en el que se levantaron los datos.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población.

La población de estudio está comprendida por 103 servidores públicos que trabajan en el CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva.

3.3.2 Muestra.

La muestra se obtuvo según la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

N: Tamaño poblacional

Z: Valor tabular de la distribución normal estandarizada para un nivel de significancia del 95% (1.95)

p: Proporción de las unidades de análisis con una de las características de interés.

q: 1-p

e: Error permisible (5%)

La muestra que se obtuvo con la fórmula empleada fue de 81 Servidores públicos. El tipo de muestreo para la investigación fue no probabilístico por conveniencia, tomando como criterio de inclusión a los que están dispuestos a participar de la investigación.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el levantamiento de datos se utilizó la técnica de la encuesta a través de dos cuestionarios:

El primero cuestionario es el Test de Percepción de Tipo de Liderazgo (EPTL) que consta de 40 preguntas y que fue adaptado de Moya (2011, p. 186) el cual probó tener una fiabilidad de a través de la Prueba Alfa de Cronbach de $p=0,791$.

El segundo cuestionario es Test de Clima Institucional (ECI) que consta de 40 preguntas y que también fue adaptado de Moya (2011, p. 188) y tiene una fiabilidad con la Prueba Alfa de Cronbach de $p=0,834$.

3.5 Validez y confiabilidad del instrumento

Para lograr la validez de los instrumentos se solicitó a tres jueces que los validarán (Ver anexo 3). Respecto a la fiabilidad de los mismos, gracias a la prueba de alfa de Cronbach se estableció que el instrumento Test de Percepción de Tipo de Liderazgo (EPTL) tiene un $p=791$ y el Test de Clima Institucional (ECI) tienen un $p=834$ lo cual garantiza su fiabilidad.

3.6 Plan de recolección y procedimiento de datos

Para poder recolectar los datos se siguió el siguiente procedimiento.

- Se solicitó autorización a los directivos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva.

- Se coordinó con los empleados para poder encuestarlos.
- Se encuestó a los empleados de acuerdo a lo coordinado.
- Se tabularon y analizaron descriptivamente.
- Se realizó el análisis inferencial de los datos tabulados..

Capítulo IV RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

4.1.1 Análisis descriptivo de la variable estilos de liderazgo

Tabla 3

Nivel de liderazgo instructivo percibido.

Nivel	f	%
Bajo	26	31.71
Moderadamente bajo	24	29.27
Regular	19	23.17
Moderadamente alto	12	14.63
Alto	1	1.22
Total	82	100.00

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

Figura 6. Nivel de liderazgo instructivo percibido.

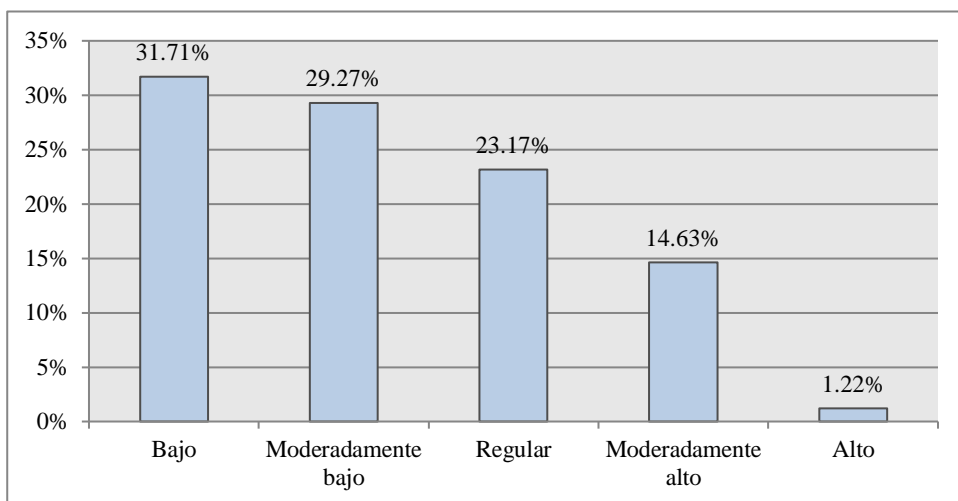


Figura 7. Niveles de liderazgo instructivo percibido por los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva.

La Tabla 3 y Figura 6 nos muestran el nivel de liderazgo instructivo que perciben los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Como se aprecia el 31.71% de los encuestado percibe como bajo este estilo de liderazgo, el 29.27% lo percibe moderadamente bajo, el 23.17% lo percibe regular, el 14.63% lo percibe moderadamente alto y el 1.22% lo percibe alto.

Tabla 4

Nivel de liderazgo transformacional percibido.

	f	%
Bajo	18	21.95
Moderadamente bajo	26	31.71
Regular	15	18.29
Moderadamente alto	20	24.39
Alto	3	3.66
Total	82	100.00

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

Figura 7. Nivel de liderazgo transformacional percibido.

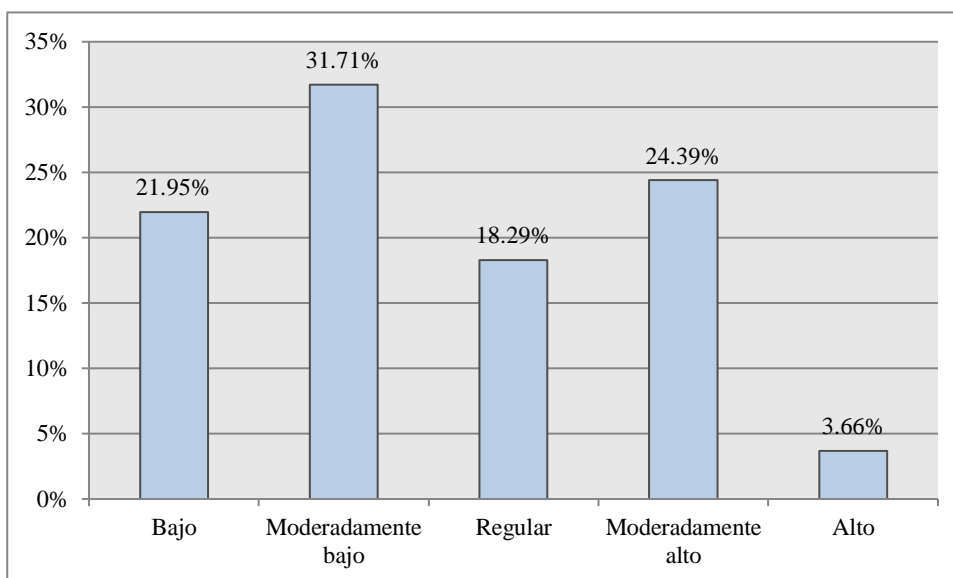


Figura 8. Nivel de liderazgo transformacional percibido por los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva.

La Tabla 4 y Figura 7 nos muestran el nivel de liderazgo transformacional que perciben los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Como se aprecia el 31.71% de los encuestado percibe como

moderadamente bajo este estilo de liderazgo, el 24.39% lo percibe moderadamente alto, el 21.95% lo percibe bajo y el 3.66% lo percibe alto.

Tabla 5

Nivel de liderazgo delegativo percibido.

	f	%
Moderadamente bajo	4	4.88
Regular	15	18.29
Moderadamente alto	43	52.44
Alto	20	24.39
Total	82	100.00

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

Figura 8. Nivel de liderazgo delegativo percibido.

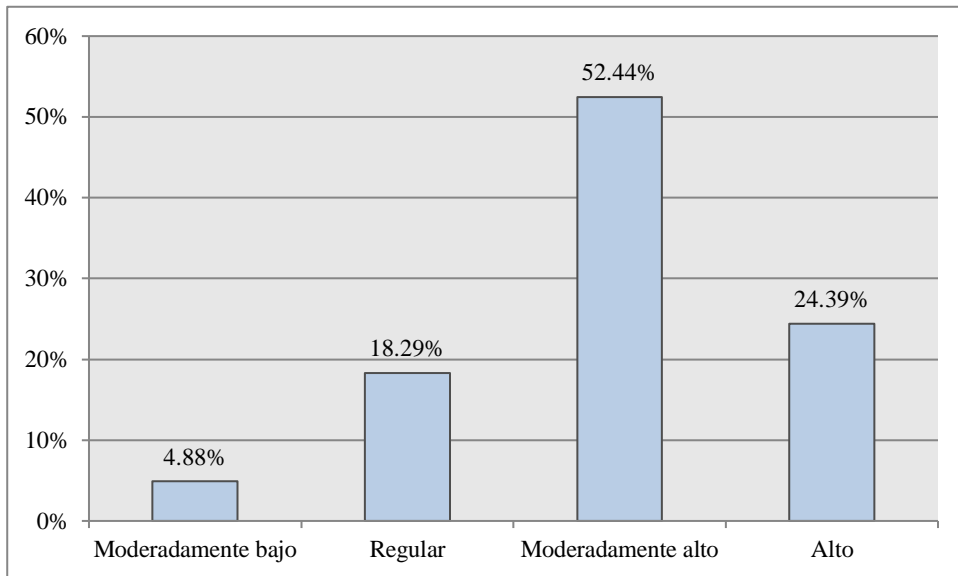


Figura 9. Nivel de liderazgo delegativo percibido por los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva

La Tabla 5 y Figura 8 nos muestran el nivel de liderazgo delegativo que perciben los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Como se aprecia el 52.44% de los encuestados percibe como moderadamente alto este estilo de liderazgo, el 24.39% lo percibe alto, el 18.29% lo percibe regular y el 4.88% lo percibe moderadamente bajo.

Tabla 6

Nivel de liderazgo directivo percibido.

	f	%
Moderadamente bajo	2	2.44
Regular	22	26.83
Moderadamente alto	48	58.54
Alto	10	12.20
Total	82	100.00

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

Figura 9. Nivel de liderazgo directivo percibido.

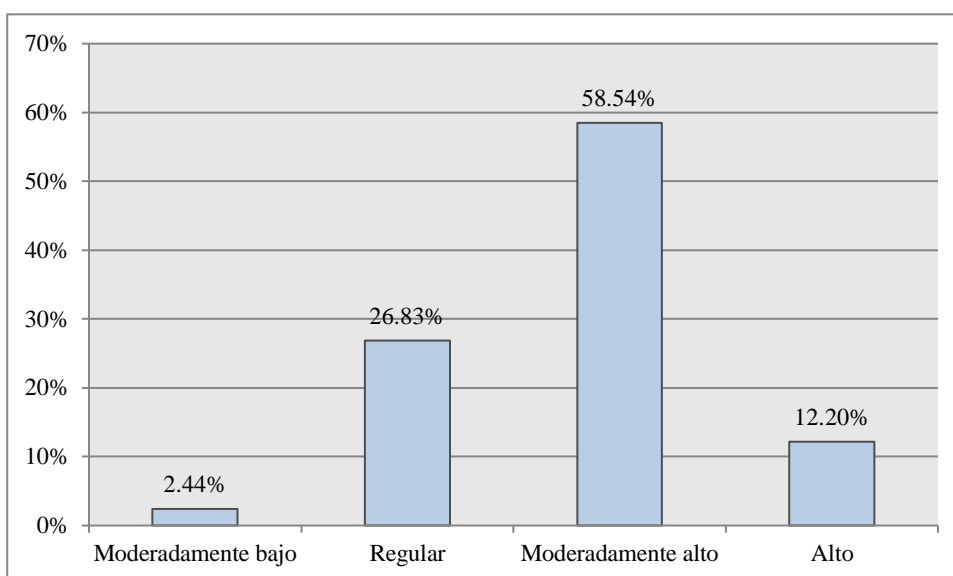


Figura 10. Nivel de liderazgo directivo percibido por los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva.

La Tabla 6 y Figura 9 nos muestran el nivel de liderazgo delegativo que perciben los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Como se aprecia el 52.44% de los encuestados percibe como moderadamente alto este estilo de liderazgo, el 24.39% lo percibe alto, el 18.29% lo percibe regular y el 4.88% lo percibe moderadamente bajo.

Tabla 7

Tipo de liderazgo percibido.

	f	%
Liderazgo Instructivo	7	8.54
Liderazgo transformacional	10	12.20
Liderazgo delegativo	39	47.56
Liderazgo directivo	17	20.73
No definido	9	10.98
Total	82	100.00

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

Figura 10. Tipo de liderazgo.

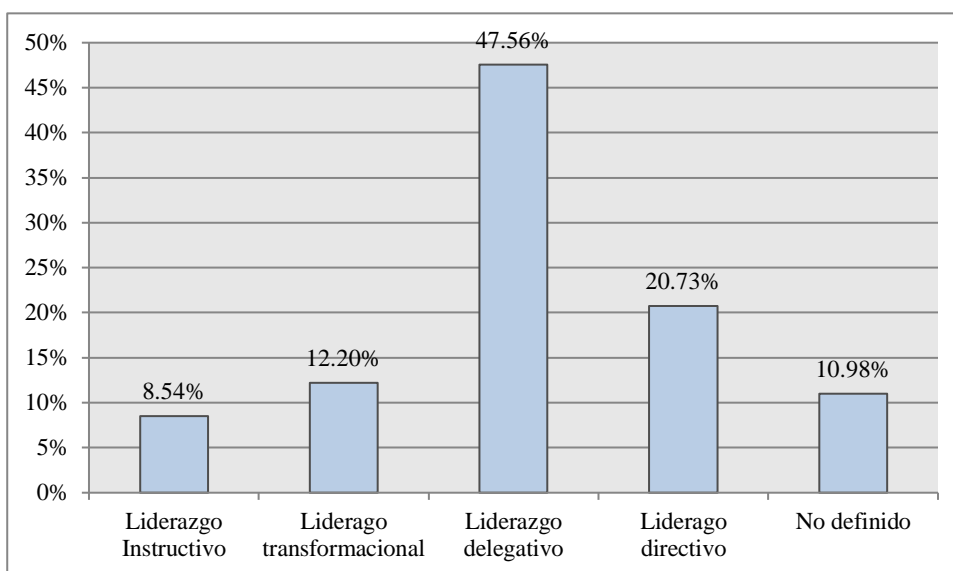


Figura 11. Tipo de liderazgo percibido por los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva.

La Tabla 7 y Figura 10 nos muestran el tipo de liderazgo que predomina en los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Como se aprecia en el 47.56% de los encuestados predomina la percepción de que se ejerce el liderazgo delegativo, para el 20.73% el liderazgo directivo, para el 12.20% el transformacional, para el 8.54% el instructivo, mientras que en el 10.98% nos e ha podido definir, pues predomina en ellos la percepción de más de un estilo de liderazgo.

4.1.2 Análisis descriptivo de la variable clima organizacional

Tabla 8

Nivel comunicación percibida.

	f	%
Bajo	2	2.44
Moderadamente bajo	30	36.59
Regular	21	25.61
Moderadamente alto	26	31.71
Alto	3	3.66
Total	82	100.00

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

Figura 11. Nivel comunicación percibida.

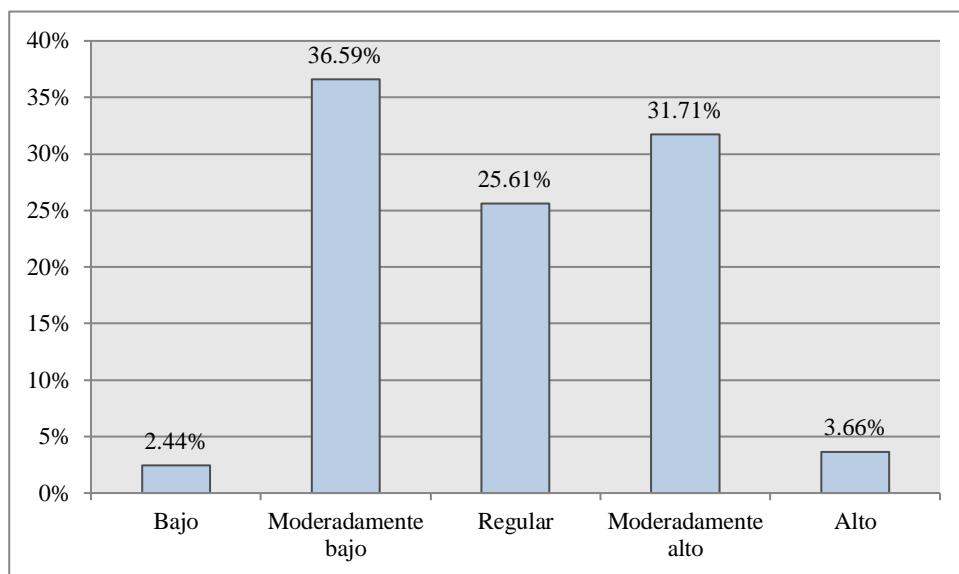


Figura 12. Nivel comunicación percibido por los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva.

La Tabla 8 y Figura 11 nos muestran el nivel de comunicación que perciben los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Como se aprecia en el 36.59% de los encuestados percibe un nivel moderadamente bajo de comunicación, para el 31.71% es moderadamente alto, para el 25.61% es regular, para el 3.66% es alto y para el 2.44% el nivel de comunicación es bajo.

Tabla 9

Nivel de participación percibida.

	f	%
Bajo	13	15.85
Moderadamente bajo	28	34.15
Regular	21	25.61
Moderadamente alto	17	20.73
Alto	3	3.66
Total	82	100.00

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

Figura 12. Nivel de participación percibida.

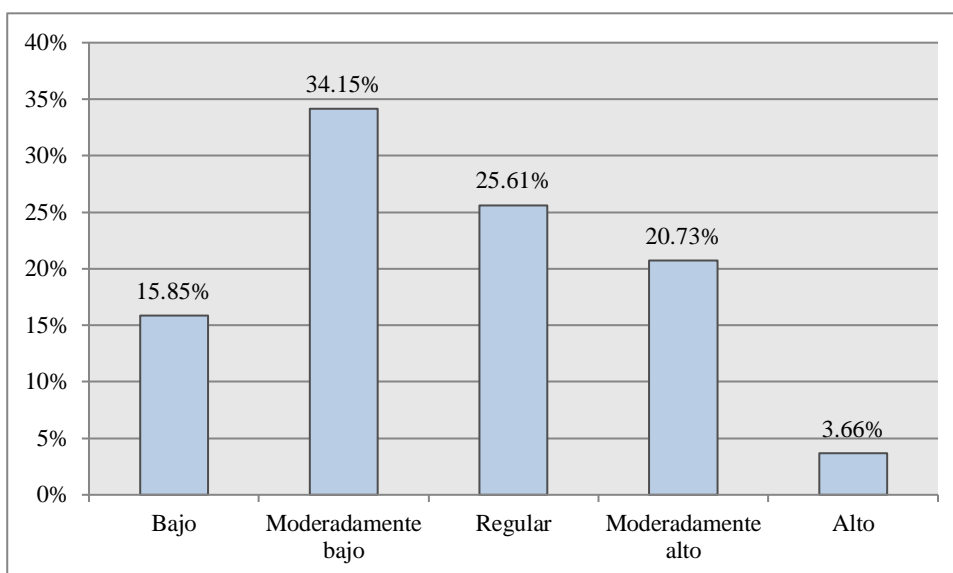


Figura 13. Nivel de participación percibido por los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva

La Tabla 9 y Figura 12 nos muestran el nivel de participación que perciben los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Como se aprecia en el 34.15% de los encuestados percibe un nivel moderadamente bajo de participación, para el 25.61% es regular, para el 20.73% es moderadamente alto, para el 15.85% es bajo y para el 3.66% el nivel de participación es alto.

Tabla 10

Nivel de confianza percibida.

	f	%
Bajo	3	3.66
Moderadamente bajo	8	9.76
Regular	37	45.12
Moderadamente alto	30	36.59
Alto	4	4.88
Total	82	100.00

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

Figura 13. Nivel de confianza percibida.

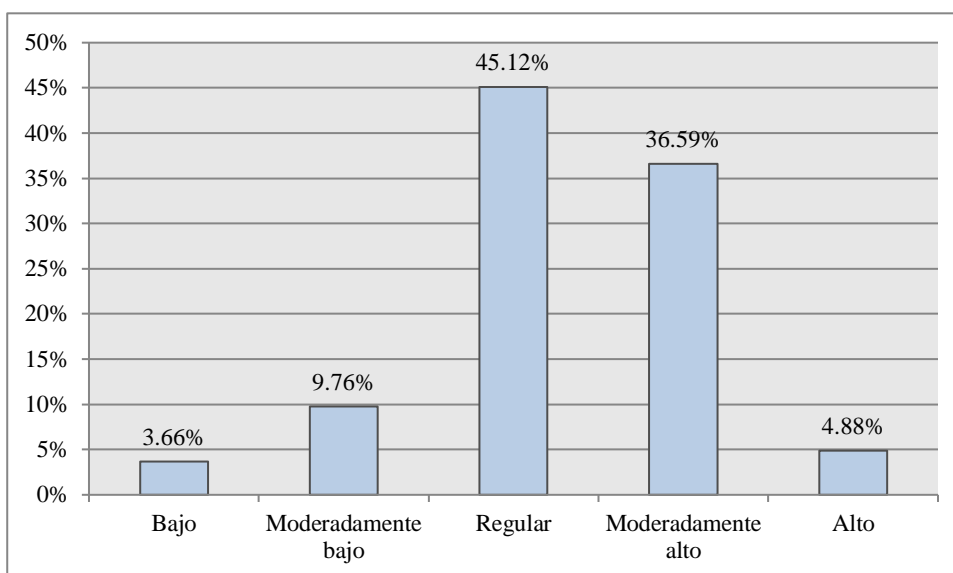


Figura 14. Nivel de confianza percibido por los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva

La Tabla 10 y Figura 13 nos muestran el nivel de confianza que perciben los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Como se aprecia en el 45.12% de los encuestados percibe un nivel regular de confianza, para el 36.59% es moderadamente alto, para el 9.76% es moderadamente bajo, para el 4.88% es alto y para el 3.66% el nivel de confianza es bajo.

Tabla 11

Nivel de motivación percibida.

	f	%
Bajo	54	65.85
Moderadamente bajo	14	17.07
Regular	12	14.63
Moderadamente alto	2	2.44
Total	82	100.00

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

Figura 14. Nivel de motivación percibida.

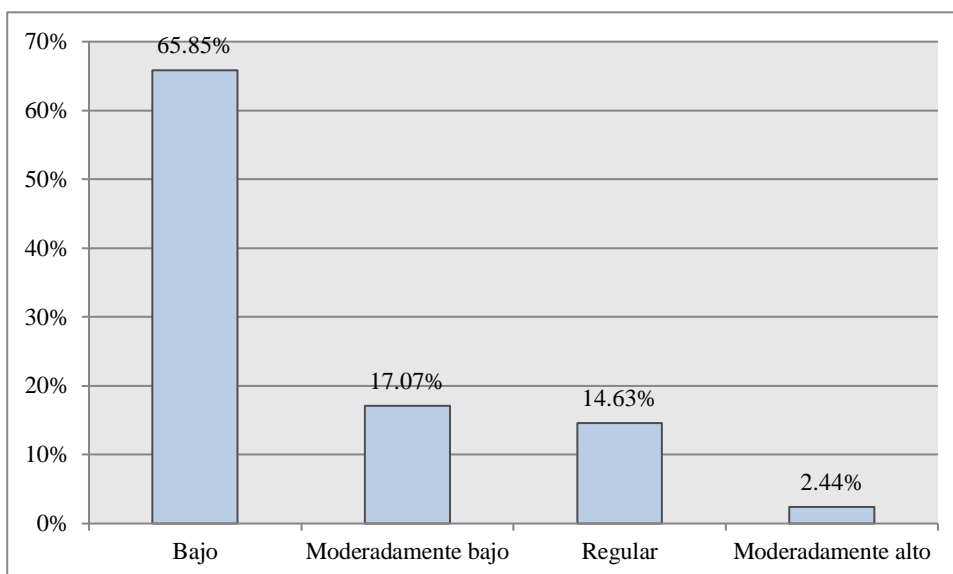


Figura 15. Nivel de motivación percibido por los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva.

La Tabla 11 y Figura 14 nos muestran el nivel de motivación que perciben los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Como se aprecia en el 45.12% de los encuestados percibe un nivel regular de motivación, para el 65.85% es baja, para el 17.07% es moderadamente baja, para el 14.63% es regular y para el 2.44% el nivel de confianza es moderadamente alto.

Tabla 12

Nivel de clima organizacional percibido.

	f	%
Bajo	1	1.22
Moderadamente bajo	25	30.49
Regular	53	64.63
Moderadamente alto	3	3.66
Total	82	100.00

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

Figura 15. Nivel de clima organizacional percibido.

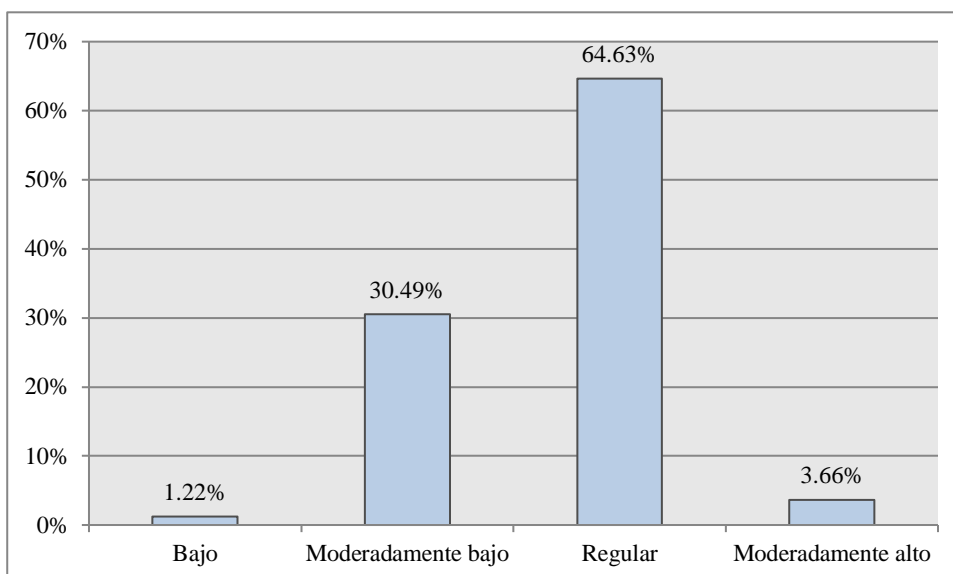


Figura 16. Nivel de clima organizacional percibido por los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva.

La Tabla 12 y Figura 15 nos muestran el nivel de clima organizacional que perciben los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Como se aprecia en el 45.12% de los encuestados percibe un nivel regular de clima institucional, para el 65.85% es baja, para el 17.07% es moderadamente baja, para el 14.63% es regular y para el 2.44% el nivel de confianza es moderadamente alto.

4.1.3 Análisis inferencial

Para el establecimiento de la prueba estadística que se utilizó, primeramente, se probó la normalidad de los datos y como el número de casos estudiados es superior a 50, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov (Con la corrección de significación de Lilliefors). Como se observa en la Tabla 13, los p-valor en todos los casos son menores a 5% por lo que se afirma que los datos no tienen distribución normal. En ese sentido la prueba de hipótesis que se utilizará será el de Correlación de Spearman (r_s).

Tabla 13

Prueba normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

Sumatorias de los tipos de liderazgo	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo instructivo	.142	82	.000
Liderazgo transformacional	.180	82	.000
Liderazgo delegativo	.148	82	.000
Liderazgo directivo	.131	82	.001
Clima institucional	.128	82	.002

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

4.1.3.1 Prueba de la primera hipótesis específica

a. *Formulación de hipótesis*

La contrastación de la primera hipótesis específica se inicia con el planteamiento de la hipótesis nula y alterna:

H_0 : El liderazgo instructivo no se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

H_a : El liderazgo instructivo se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

b. Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 0.05$

c. Estadístico de prueba

El estadístico de prueba a utilizar es el coeficiente de correlación de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

Dónde:

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

D = Diferencia entre los rangos (X menos Y).

N = Número de datos.

Tabla 14

Contrastación de la primera hipótesis específica.

		Clima institucional	
		Coeficiente de correlación	,430
Rho de Spearman	Liderazgo instructivo	Sig. (bilateral)	.000
		N	82

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

d. Lectura del p-valor y r_s

Como se puede observar en la Tabla 14, el estadístico de correlación de Spearman da un $p = ,000$ que indica la *existencia de relación* entre las variables, asimismo, el coeficiente de correlación da un valor de $r_s = ,430$ que, de acuerdo a lo

propuesto por Hernández, Fernández, y Baptista (2014), es una *correlación positiva débil* que, al ser positiva, indica que es *directa*.

e. Decisión

Debido que se ha obtenido un $p=,000$ y un $r_s=,430$ es que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la primera hipótesis específica.

4.1.3.2 Prueba de la segunda hipótesis específica

a. Formulación de hipótesis

La contrastación de la segunda hipótesis específica se inicia con el planteamiento de la hipótesis nula y alterna:

H_0 : El liderazgo transformacional no se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

H_a : El liderazgo transformacional se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

b. Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 0.05$

c. Estadístico de prueba

El estadístico de prueba a utilizar es el coeficiente de correlación de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

Dónde:

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

D = Diferencia entre los rangos (X menos Y).

N = Número de datos.

Tabla 15

Contrastación de la segunda hipótesis específica.

		Clima institucional	
		Coeficiente de correlación	,346
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Sig. (bilateral)	.001
		N	82

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

d. Lectura del p-valor y r_s

Como se puede observar en la Tabla 15, el estadístico de correlación de Spearman da un $p = ,001$ que indica la *existencia de relación* entre las variables, asimismo, el coeficiente de correlación da un valor de $r_s = ,346$ que, de acuerdo a lo propuesto por Hernández, Fernández, y Baptista (2014), es una *correlación positiva débil* que, al ser positiva, indica que es *directa*.

e. Decisión

Debido que se ha obtenido un $p = ,001$ y un $r_s = ,346$ es que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la segunda hipótesis específica.

4.1.3.3 Prueba de la tercera hipótesis específica

a. Formulación de hipótesis

La contrastación de la tercera hipótesis específica se inicia con el planteamiento de la hipótesis nula y alterna:

H₀ : El liderazgo delegativo no se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

H_a : El liderazgo delegativo se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

b. Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 0.05$

c. Estadístico de prueba

El estadístico de prueba a utilizar es el coeficiente de correlación de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

Dónde:

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

D = Diferencia entre los rangos (X menos Y).

N = Número de datos.

Tabla 16

Contrastación de la tercera hipótesis específica.

		Clima institucional	
		Coefficiente de correlación	-,347
Rho de Spearman	Liderazgo delegativo	Sig. (bilateral)	.001
		N	82

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

d. Lectura del p-valor y r_s

Como se puede observar en la Tabla 16, el estadístico de correlación de Spearman da un $p = ,001$ que indica la *existencia de relación* entre las variables, asimismo, el coeficiente de correlación da un valor de $r_s = -,347$ que, de acuerdo a lo propuesto por Hernández, Fernández, y Baptista (2014), es una *correlación negativa débil* que, al ser negativa, indica que es *inversa*.

e. Decisión

Debido que se ha obtenido un $p = ,001$ y un $r_s = -,347$ es que se rechaza la hipótesis nula y se acepta parcialmente la tercera hipótesis específica.

4.1.3.4 Prueba de la cuarta hipótesis específica

a. Formulación de hipótesis

La contrastación de la cuarta hipótesis específica se inicia con el planteamiento de la hipótesis nula y alterna:

H₀ : El liderazgo directivo no se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

H_a : El liderazgo directivo se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

b. Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 0.05$

c. Estadístico de prueba

El estadístico de prueba a utilizar es el coeficiente de correlación de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{r(r^2 - 1)}$$

Dónde:

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

D = Diferencia entre los rangos (X menos Y).

N = Número de datos.

Tabla 17

Contrastación de la cuarta hipótesis específica.

		Clima institucional	
		Coefficiente de correlación	-,108
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Sig. (bilateral)	.335
		N	82

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

d. Lectura del p-valor y r_s

Como se puede observar en la Tabla 17, el estadístico de correlación de Spearman da un $p = ,335$ que indica que no *existe relación* entre las variables.

e. Decisión

Debido que se ha obtenido un $p = ,335$ es que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la cuarta hipótesis específica.

4.1.3.5 Prueba de la hipótesis general

Para la contratación de la hipótesis general no es posible tomar la sumatoria de los puntajes de los estilos de liderazgo debido a que el instrumento de la variable estilos de liderazgo es politómica (liderazgo instructivo, transformador, delegativo y directivo) y la variable de Clima Organizacional la categorizada en escala (Alto, moderadamente alto, regular, moderadamente bajo y bajo), es así, que se debe considerar a ambas como variables categóricas, por ese motivo se debe aplicar una prueba de chi-cuadrado para establecer una relación.

a. Formulación de hipótesis

La contrastación de la hipótesis general establece:

H₀ : El estilo de liderazgo no se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

H_a : El estilo de liderazgo se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018.

b. Nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 0.05$

c. Estadístico de prueba

Debido a que ambos instrumentos son de carácter categórico se utilizará para probar la relación la fórmula de chi-cuadrado.

$$X^2(df) = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

df = Grados de libertad.

O = Valores observados

E = Valores esperados.

Tabla 18

Matriz de consistencia para la contrastación de la hipótesis general.

		Nivel de Clima Institucional									
		Bajo		Moderadamente bajo		Regular		Moderadamente alto		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Tipo de liderazgo	Liderazgo Instructivo	0	0.0%	1	1.2%	5	6.1%	1	1.2%	7	8.5%
	Liderazgo transformacional	0	0.0%	1	1.2%	8	9.8%	1	1.2%	10	12.2%
	Liderazgo delegativo	1	1.2%	12	14.6%	26	31.7%	0	0.0%	39	47.6%
	Liderazgo directivo	0	0.0%	7	8.5%	10	12.2%	0	0.0%	17	20.7%
	No definido	0	0.0%	4	4.9%	4	4.9%	1	1.2%	9	11.0%
	Total	1	1.2%	25	30.5%	53	64.6%	3	3.7%	82	100.0%

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

Tabla 19

Contrastación de la hipótesis general.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	12,067 ^a	12	.440	.461		
Razón de verosimilitudes	13.283	12	.349	.273		
Estadístico exacto de Fisher	14.507			.205		
Asociación lineal por lineal	3,465 ^b	1	.063	.070	.038	.014
N de casos válidos	82					

a. 14 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,09.

b. El estadístico tipificado es -1,862.

Nota: Cuestionario aplicado en campo.

d. Lectura del p-valor y r_s

En vista de que más del 20% de casillas tienen una frecuencia esperada inferior a 5, es que se toma el p-valor del estadístico exacto de Fisher que, como se puede observar en la Tabla 19, da un $p = ,205$ que indica que *no existe relación* entre las variables.

e. Decisión

Debido que se ha obtenido un $p = ,205$ es que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis general.

Capítulo V DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos nos permiten discutir con los objetivos específicos, la hipótesis y los antecedentes.

5.1 Discusión con los objetivos específicos.

El primero objetivo específico planteado fue: *Establecer la relación entre el liderazgo instructivo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018*. Al respecto la investigación halló, a través del coeficiente de correlación de Spearman, un $p=,000$ y un $r_s=,430$ que es una *correlación positiva débil* que, al ser positiva, indica que es *directa*. De esta manera, la investigación permite afirmar que si el liderazgo instructivo se practica con más intensidad en el CLAS, entonces, mejoraría el clima institucional pero de manera débil. Además, se estableció que el 8.5% del personal estudiado perciben que en el CLAS *Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna* se practica un liderazgo instructivo.

El segundo objetivo específico planteado fue: *Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018*. Al respecto la investigación halló, a través del coeficiente de correlación de Spearman, un $p=,001$ y un $r_s=,346$ que es una *correlación positiva débil* que, al ser positiva, indica que es *directa*. De esta manera, la investigación permite afirmar que si el liderazgo transformacional se practica con más intensidad en el CLAS, entonces, mejoraría el clima institucional pero de manera débil. Además, se estableció que el 12.2% del personal estudiado perciben que en el CLAS *Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna* se practica un liderazgo transformacional.

El tercer objetivo específico planteado fue: *Establecer la relación entre el liderazgo delegativo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018*. Al respecto la investigación halló, a través del coeficiente de correlación de Spearman, un $p=,001$ y un $r_s=-,347$ que es una *correlación negativa débil* que, al ser negativa, indica que es *inversa*. De esta manera, la investigación permite afirmar que si el liderazgo delegativo se deja de practicar en el CLAS, entonces, mejoraría el clima institucional pero de manera débil. Además, se estableció que el 47.6% del personal estudiado perciben que en el CLAS *Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna* se practica un liderazgo delegativo.

El cuarto objetivo específico planteado fue: *Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018*. Al respecto la investigación halló, a través del coeficiente de correlación de Spearman, un $p=,335$ lo que indica que no *existe relación* entre las variables. De esta manera, la investigación permite afirmar que el liderazgo delegativo no se relaciona con el clima institucional, así mismo, se estableció que el 20.7% del personal estudiado perciben que en el CLAS *Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna* se practica un liderazgo directivo.

5.2 Discusión con la hipótesis general.

La hipótesis general plantea que: *El estilo de liderazgo se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018*. Para poder contrastarla, se aplicó la prueba de chi-cuadro (χ^2) al ser los instrumentos categóricos, uno politómico (el de estilos de liderazgo) y el otro ordinal (el de clima organizacional). De esta manera la prueba arrojó un $p=,205$ que indica que no existe relación entre las variables, lo cual, como evaluación general puede respaldar lo hallado en la comprobación de las hipótesis específicas que halló relaciones débiles.

5.3 Discusión con los antecedentes.

La investigación también puede discutir con los antecedentes de la investigación, al respecto no respalda la investigación de Chávez (2013) pues este

concluyó que los estilos de liderazgo de los empresarios investigados tienen una influencia directa en la organización y sus logros, debido a las PYME tiene un ámbito de acción a través del liderazgo mucho más cercano que otras empresas.

Asimismo, tampoco respalda la investigación de Serrano y Portalanza, que estableció que el liderazgo es la principal dimensión que influye de manera determinante en el clima organizacional ya que es el que lograr las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa.

Tampoco se respalda la investigación de Chinchay (2010) quien estableció que existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos.

Finalmente, tampoco puede respaldar la investigación de Gutiérrez (2013) que concluyó que el nivel de influencia del liderazgo gerencial en el clima organizacional es significativo, lo que determina que el liderazgo que desarrollan los órganos directivos y personales jerárquicos influyen en el clima organizacional de la institución educativa que dirigen.

CONCLUSIONES

Primera

El estilo de liderazgo no se relaciona en el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Se halló un $p=,205$ con la prueba de chi-cuadro (χ^2) el cual al ser superior a 0,05 nos indica estadísticamente que las variables no están relacionadas. Este resultado nos permite afirmar que, en el caso específico del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, el clima organizacional que viven los trabajadores no está relacionado al liderazgo que practica la dirección, sin embargo, el análisis descriptivo de las variables permitió conocer que para el 64.63% de los trabajadores el clima organizacional es regular, lo cual, como ya se ha visto en la revisión bibliográfica, puede afectar las relaciones sociales y psicológicas de los trabajadores, lo que puede llevar a la realización de actitudes negativas, no solo con sus compañeros de trabajo, sino también con los pacientes y, en el entorno individual, con su familia. De esta forma, los resultados obtenidos, si bien no encuentran que el liderazgo se relaciona con el clima organizacional, deja abierta la posibilidad de seguir investigando para poder conocer qué factor causa un clima organizacional regular y así poder actuar en beneficio de los trabajadores y de los pacientes que acuden al centro de salud.

Segunda

El liderazgo instructivo se relaciona directa y débilmente en el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Se halló un $p=,000$ y un $r_s=,430$ con la prueba de Correlación de Spearman, el cual, al ser positivo nos indica que el incremento de una varía produce el incremento de la otra, aunque de manera débil. De esta manera se puede afirmar que si se mejora el liderazgo instructivo, el cual consideraba los líderes como personas que priorizaban en el aprendizaje de los demás integrantes de organización para tener una mejora continua, entonces el clima organizacional del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna mejoraría levemente. Sin embargo, hay que tener en cuenta que de acuerdo al análisis descriptivo de la variable, se observó que el

14.63% de los trabajadores percibían que los directivos tenían un liderazgo instructivo, lo cual significa, que los encargados de las áreas no realizan esfuerzos por instruir a sus subordinados y, al ser un centro de atención hospitalaria, esto afecta directamente al paciente pues no es atendido con la calidad que merece.

Tercera

El liderazgo transformacional se relaciona directa y débilmente en el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Se halló un $p=,001$ y un $r_s=,346$ con la prueba de Correlación de Spearman, el cual, al ser positivo indica que el incremento de una varia produce el incremento de la otra, aunque de manera débil. Este resultado nos permite afirmar que si en el CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, los directivos mejoran el liderazgo transformacional, entonces, se mejoraría levemente el clima organizacional que se presenta en el centro de salud. El liderazgo transformacional se caracteriza porque los líderes crean estructuras a los cuales le asigna responsabilidades a cambio de recompensas o castigos, de esta manera, y de acuerdo al análisis descriptivo que se tuvo de la variable, se pudo establecer que para el 24.39% de los trabajadores, los directivos practicaban un liderazgo transformacional moderadamente alto, de acuerdo a ello, evidencia que la gerencia no se preocupa por asignar funciones a los trabajadores. Todo esto posiblemente se deba, a que las funciones de cada miembro del personal ya se encuentran asignados mediante el MOF organizacional o las normas vigentes, las cuales los trabajadores están obligados a seguir, por lo que posiblemente, la dirección evite asignar nuevas funciones para evitar conflictos internos.

Cuarta

El liderazgo delegativo se relaciona inversa y débilmente en el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Se halló un $p=,001$ y un $r_s=-,347$ con la prueba de Correlación de Spearman, el cual, al ser negativo indica que el incremento de una varia produce la disminución de la otra, aunque de manera débil. Los resultados van a permitir

establecer que si en el CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna la dirección incrementa el liderazgo delegativo, entonces, el clima organizacional que se vive en el centro de salud decrecería levemente. En el liderazgo delegativo, los líderes se caracterizan por ser personas sin compromiso organizacional, que buscan evitar la responsabilidad delegándola a otros trabajadores, sobre ello, el análisis descriptivo de la variables ha permitido establecer que el 52.44% de los trabajadores perciben que los directivos de la organización lo practican de una manera moderadamente alta, esto quiere decir, que de acuerdo a los trabajadores, los directivos solo delegan funciones y hay poco compromiso por parte de la dirección por afrontar los problemas que surgen cotidianamente en el centro de salud. Esto podría deberse, a que todas las funciones ya se encuentran establecidas en un marco normativo que los empleados deben seguir y que la alta dirección entrega a cada trabajador entendiendo que cada uno es responsable de sus funciones, sin compartir la responsabilidad en el caso de que haya problemas internos.

Quinta

El liderazgo directivo no se relaciona con en el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, año 2018. Se halló un $p=,335$ con la prueba de Correlación de Spearman, el cual, al ser positivo nos indica que el incremento de una varia produce el incremento de la otra, aunque de manera débil. Estos resultados no permiten inferir que si en el CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, los directivos incrementan la práctica del liderazgo directivo, entonces, esto no afectaría el clima organizacional que viven los trabajadores de centro de salud. El liderazgo directivo se basa en las competencias, es decir, asigna a cada trabajador funciones en relación a sus capacidades con el objetivo de transformar la institución y lograr las metas trazadas. De esta manera, de acuerdo al análisis descriptivo de las variables, se ha llegado a observar que en la práctica, en el centro de salud para el 58.54% de trabajadores se practica este estilo de liderazgo moderadamente alto y para el 12.20% el alto, lo cual nos indica que la dirección coloca en los puestos de trabajo al personal según sus capacidades y competencias para ese puesto. Ello, tal vez se deba, a la normativa que tienen el centro de salud y el tipo de concurso que se realiza para ingresar a trabajar de

acuerdo a las especialidades a la cual se postula. De esta manera, cada integrante de la organización debe cumplir ciertos requisitos para estar en el puesto asignado, lo cual, no tiene injerencia en el clima organizacional, pues se entiende que el personal considera que el puesto no se lo debe a la dirección, sino a sus propias capacidades y competencias.

RECOMENDACIONES

Primera

Se recomienda a los estudiantes de la escuela profesional de administración y negocios internacionales investigar sobre otras causas que pueden estar afectando el clima organizacional en el centro de salud Ciudad Nueva, cómo se ha podido probar en esta investigación, el liderazgo delegativo percibido por los trabajadores no es la causa del regular clima institucional que se vive en el centro laboral.

Segunda

Se recomienda a los directivos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva, desarrollar estrategias que permitan mejorar la comunicación, motivación, confianza y participación con sus colaboradores, pues, como se evidencia en la investigación, los trabajadores la perciben en un nivel regular, lo que está afectando el clima institucional de la organización.

Tercera

Se recomienda a los directivos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva, cambiar el estilo de liderazgo que practican, pues, como se ha evidenciado en la presente investigación, el 47.6% del personal percibe que se desarrolla un liderazgo delegativo, el cual afecta, aunque débilmente, el clima organizacional, y se propone cambiarlo por un estilo transformacional o instructivo que mejorarían, aunque débilmente, el clima institucional, sin embargo podría mejorar al CLAS en otros aspectos como la comunicación.

Referencias bibliográficas

Bibliográficas

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral la participación en la Institución Educativa Enrique López Albuja de Piura*. Universidad de Piura, Piura.
- Chasi, S. (2016). *Estilos de liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los colaboradores del Área Administrativa de la Empresa Avícola Vitaloa S.A.* Avitala. Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*. Tesis de maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.
- Chinchay, D. (2010). *Influencia del liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del Distrito de Iquitos – 2008*. Maestría en Gestión Educativa, Universidad de la Amazonía Peruana, Iquitos.
- Delgado, Y. (2017). *Estrategias metodológicas de liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 10054, ampliación secundaria de menores, Chacupe Bajo, Distrito La Victoria, provincia de Chiclayo, Región Lambayeque*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque.

- Espinoza, J. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los Centros Educativos Iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016*. Tesis doctoral, Universidad Peruana Unión, Lima.
- Gutiérrez, M. (2013). *Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva 2012*. Tesis de maestría en ciencias, Universidad Jorge Basadre Grohmann, Tacna.
- Moscoso, R. (2017). *El liderazgo y su evolución: una revisión de sus principales teorías, enfoques y modelos desde el siglo XX hasta la actualidad*. Tesis de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Moya, O. (2011). *Influencia del liderazgo en el clima organizacional de la Institución Educativa N° 7057 del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2011*. Tesis de maestría en Ciencias de la Educación, Universidad César Vallejo, Lima.
- Perret, R. (2016). *El secreto de la motivación*. México: Editorial Bio.
- Pradenas, M. (2015). *Análisis de los estilos de liderazgo según teoría situacional y formación de líderes a través de las asignaturas impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial, Campus Chillán*. Memoria para optar el Título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bío-Bío, Chillán.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Editora Mc Graw-Hill Interamericana.

Villarreal, M., Hernández, F., & Zamudio, C. (2014). *La Administración Estratégica. Nuevas Formas de Liderazgo en la Empresa*. XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Durango (México).

Revistas

Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de la PYMES de Machala. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 187-195.

Brönstrup, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Revista Signo y Pensamiento*, 26-37.

Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 22-29.

Fernández, C., & Quintero, N. (enero-marzo de 2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 22(Nro. 77), 56-74.

Fromm, G., Olbrich, I., & Volante, P. (2015). Fidelidad de la implementación de prácticas de liderazgo instruccional. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 117-134.

García, S. (2017). La motivación. Un factor determinante en el aprendizaje. *Revista Notandum*, 155-162.

Lamas, H. (2008). Aprendizaje autorregulado, motivación y rendimiento académico. *Revista Liberabit*, 15-20.

- Lockward, A. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Revista Ciencia y Sociedad*, 464-502.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., Paredes, Y., & Chafla, A. (2017). Personalidad y Liderazgo: Análisis teórico de su Relación. *Revista INNOVA de la Universidad Estatal Amazónica*, Vol. 2(Núm. 5), 106-114.
- Mcclelland, C., & Burnham, D. (2004). Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 94-132.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 118-134.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 153-170.
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2015). Liderazgo Laissez Faire. *Revista Cuaderno Empresarial*, 9-16.
- Pérez, G., Jiménez, G., & Romo, G. (enero-junio de 2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Revista Entramado*, Vol. 13(Nro. 1), 48-61.
- Reyes, V., Trejo, M., & Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 292-327.
- Robirosa, M. (2005). La participación en la gestión de la organización: Por qué, cuándo, cómo. *Revista Gestión Social*, 1-12.

Segredo, A. M., García, A. J., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Revista Horizonte Sanitario*, 28-37.

Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Revista Suma de Negocios*, 117-125.

Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú. Comunicación: *Revista de investigación en comunicación y desarrollo*, 5-14.

Páginas Web

Cherry, K. (19 de agosto de 2014). The Future Leadership Institute. Obtenido de 8 Leadership Theories: <https://fli.institute/2014/08/19/8-leadership-theories/>

ANEXOS

Título: Relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p>PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo instructivo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018?</p> <p>b. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018?</p> <p>c. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo delegativo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018?</p> <p>d. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación entre estilo de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a. Establecer la relación entre liderazgo instructivo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018.</p> <p>b. Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018.</p> <p>c. Establecer la relación entre el liderazgo delegativo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018.</p> <p>d. Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: El estilo de liderazgo se relaciona directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018.</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICAS:</p> <p>a. El liderazgo instructivo se relación directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018.</p> <p>b. El liderazgo transformacional se relación directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018.</p> <p>c. El liderazgo delegativo se relación directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018.</p> <p>d. El liderazgo directivo se relación directamente con el clima organizacional de los trabajadores del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, Año 2018.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE Estilo de liderazgo</p> <p>Dimensiones:</p> <p>a. Liderazgo instructivo. b. Liderazgo transformacional. c. Liderazgo delegativo. d. Liderazgo directivo</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Clima organizacional</p> <p>Dimensioe:</p> <p>a. Comunicación. b. Participación. c. Confianza. d. Motivación</p>
TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>TIPO DE INVESTIGACION: Básica</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACION: No experimental de diseño transversal de tipo correlacional-causal.</p>	<p>POBLACIÓN: 103 servidores públicos que trabajan en el CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva.</p> <p>MUESTRA Y MUESTREO: 81 Servidores públicos que trabajan en el CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva.</p>	<p>TÉCNICAS: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS: Escala de Percepción de Tipo de Liderazgo (EPTL) y Escala de Clima Institucional (ECI) fue adaptado de Moya (2011, p. 186).</p>	

INSTRUMENTO “ESTILO DEL LIDERAZGO”

LIDERAZGO INSTRUCTIVO		1	2	3	4	5
1	¿Presta ayuda al personal cuando observa sus esfuerzos?					
2	¿Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber en el Centro de Salud?					
3	¿Dedica tiempo a enseñar al equipo del Centro de Salud?					
4	¿Incita al personal a hacer más de lo que tenían previsto?					
5	¿Proporciona al personal nuevas formas de enfocar los problemas?					
6	¿Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber en el Centro de Salud?					
7	¿Dedica tiempo a capacitar al equipo de trabajadores?					
8	¿Comunica regularmente los fracasos del personal con el fin de superarlos?					
9	¿Hace ver al personal los problemas desde diferentes ángulos?					
10	¿Ayuda al personal a mejorar sus capacidades?					
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		1	2	3	4	5
11	¿Da a conocer cuáles son sus valores?					
12	¿Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas?					
13	¿Habla de forma optimista sobre el futuro?					
14	¿Hace sentir a los demás orgullosos /as de trabajar con él					
15	¿Habla entusiastamente acerca de que necesidades deben ser satisfechas?					
16	¿Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos?					
17	¿Va más allá de su propio interés por el bien del personal?					
18	¿Trato a los demás como individuos más que como miembros de un grupo?					
19	¿Se ha ganado el respeto del personal del Centro de Salud?					
20	¿Presenta una convincente visión de futuro?					
LIDERAZGO DELEGATIVO		1	2	3	4	5
21	¿No interviene hasta que los problemas se agravan?					
22	¿Evita involucrarse cuando surgen temas importantes?					
23	¿Está ausente cuando se lo necesita?					
24	¿Espera que las cosas vayan mal antes de intervenir?					
25	¿Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no lo arreglo?”					
26	¿Demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar?					
27	¿Evita tomar decisiones?					
28	¿Considera que cada persona tiene habilidades diferentes?					
29	¿Considera que cada persona tiene necesidades diferentes?					
30	¿Hace ver al resto los problemas de diferentes maneras?					
LIDERAZGO DIRECTIVO		1	2	3	4	5
31	¿Centro su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares?)					
32	¿Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos?					

33	¿Centra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas?						
34	¿Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma?						
35	¿Asume con un gran sentimiento los errores detectados?						
36	¿Demuestra un sentido de autoridad y confianza?						
37	¿Es efectivo en mostrar su mayor autoridad a los demás?						
38	¿Sugiere nuevas formas de completar el trabajo?						
39	¿Expresa su satisfacción o enojo cuando otros cumplen las expectativas?						
40	¿Consigue que el Centro de Salud sea eficaz?						

RANGOS DEL INSTRUMENTO

Rangos por dimensión	Bajo	10-17
	Moderadamente bajo	18-25
	Regular	26-34
	Moderadamente alto	35-42
	Alto	43-50
Tipo de estilo predominante	Se obtendrá del mayor valor obtenido en los cuatro estilos estudiados.	

INSTRUMENTO “ CLIMA INSTITUCIONAL”

COMUNICACION		1	2	3	4	5
1	¿Los canales de comunicación interna del Centro de Salud me han informado bien sobre lo que sucede dentro de ella?					
2	¿La capacidad de relaciones interpersonales en el Centro de Salud educativa es adecuada?					
3	¿Todo el personal se muestra respetuosos el uno al otro?					
4	¿Los miembros del Centro de Salud están organizados en equipos de trabajo por afinidad?					
5	¿Las reuniones técnicas en el Centro de Salud son discutibles donde todos se escuchan y se respetan sus opiniones?					
6	¿El Centro de Salud acostumbra a tener sus empleados bien informados sobre los asuntos relacionados al trabajo?					
7	¿En el momento de tomar una decisión (sea están de relevancia o no) el director lo comunica a todos los demás?					
8	¿Recibo toda la información necesaria para llevar bien mi trabajo?					
9	¿El trabajo que desarrollo está en función de los objetivos y prioridades del Centro de Salud?					
10	¿Los directivos tienen conocimiento de las actividades programadas en el Centro de Salud?					
PARTICIPACIÓN		1	2	3	4	5
11	¿En este Centro de Salud a quien comete un error se le aplica una sanción?					
12	¿En este Centro de Salud el personal está comprometido con su trabajo?					
13	¿Todo el personal participa organizadamente en las actividades del Centro de Salud?					
14	¿En el Centro de Salud el personal está comprometido con su trabajo?					
15	¿Se respetan las normas establecidas en el Centro de Salud?					
16	¿Los directivos tienen participan en las actividades programadas en el Centro de Salud?					
17	¿Las opiniones y sugerencias son consideradas en la toma de decisiones?					
18	¿En muchas ocasiones trabajamos en forma desorganizada y sin planificación?					
19	¿Aquí se da facilidad para que cualquier miembro pueda presentar una idea nueva?					
20	¿Si no comprendo lo que una persona está diciendo, hago las preguntas necesarias hasta entenderlo?					
CONFIANZA		1	2	3	4	5
21	¿El personal se siente orgulloso de pertenecer al Centro de Salud?					
22	¿En este Centro de Salud se piensa que el personal debe solucionar por si solos los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes?					
23	¿En este Centro de Salud se nos mantiene desinformados sobre lo que deberíamos saber?					
24	¿Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente?					
25	¿Nunca participo en altercados o discusiones?					

26	¿Me molesta que me hagan preguntas?					
27	¿Siento que me comporto bien en la mayoría de las conversaciones con mis compañeros de trabajo?					
28	¿El ambiente es de relaciones sociales es amistosa?					
29	¿El director es comprensivo cuando se comete un error?					
30	¿El ambiente de trabajo es agradable?					
	MOTIVACION	1	2	3	4	5
31	¿Se motiva al personal para ser innovador en el desarrollo de un trabajo más eficaz?					
32	¿En este Centro de Salud las personas que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mejor reconocimiento de parte de los superiores?					
33	¿Siento que soy tomado en cuenta personal y profesionalmente?					
34	¿Uno progresa en este Centro de Salud si tiene iniciativa?					
35	¿Me siento mal cuando compruebo que una persona que aprecio toma una decisión equivocada?					
36	¿Me disgusta que me critiquen?					
37	¿Existe satisfacción en el trabajo y reconocimiento por parte de los directores?					
38	¿Existe un compromiso compartido en la toma de decisiones para el logro de los resultados esperados?					
39	¿Los estímulos laborales no son indispensables para mí?					
40	¿El futuro es una prioridad en mis aspiraciones?					

RANGOS DEL INSTRUMENTO

Rangos por dimensión	Bajo	10-17
	Moderadamente bajo	18-25
	Regular	26-34
	Moderadamente alto	35-42
	Alto	43-50
Rangos de escala total	Bajo	40-71
	Moderadamente bajo	72-103
	Regular	104-136
	Moderadamente alto	137-168
	Alto	169-200