

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE CAJAMARCA, 2021.

PRESENTADO POR:

Br. BOBADILLA LEIVA, Jorge Edwards

Asesor:

Dr. MONTENEGRO DIAZ, Víctor Hugo

Cajamarca – Perú

AGOSTO 2021

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE CAJAMARCA, 2021.**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

PRESENTADO POR:

Br. BOBADILLA LEIVA, Jorge Edwards

Asesor:

Dr. MONTENEGRO DIAZ, Víctor Hugo

Cajamarca – Perú

AGOSTO 2021

COPYRIGHT © 2021 by
BOBADILLA LEIVA, Jorge Edwards
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

APROBACIÓN DE LICENCIATURA

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL SERVICIO DE
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE CAJAMARCA, 2021**

Presidente: Dr. Víctor, Montenegro Díaz.

Secretario: Mg. Luis Felipe, Velasco Luza.

Vocal: Mg. Anthony Rabanal Soriano.

Asesor: Dr. Montenegro Diaz, Víctor Hugo

DEDICATORIA

A Dios, mi familia. Mis padres y hermanos, a mi esposa y en especial a mis hijos: George y Bashira.

BOBADILLA LEIVA, Jorge Edwards

AGRADECIMIENTO

- Primeramente a Dios, por habernos permitido mantenernos con salud en estos tiempos tan difíciles de pandemia y de crisis sanitaria, para realizar la presente investigación.
- A la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo y a Todos sus docentes.
- A la institución Servicio de Administración Tributaria Cajamarca SAT

BOBADILLA LEIVA, Jorge Edwards

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
TABLA DE CONTENIDO.....	vii
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2.1 Problema general.....	8
1.2.2 Problemas específicos	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.3.1 Justificación científica.....	9
1.3.2 Justificación técnica – practica.....	9
1.3.3 Justificación institucional y personal	10
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.4.1 Objetivo general	11
1.4.2 Objetivos específicos	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12

2.1	Antecedentes de la investigación.....	13
2.1.1	Antecedentes internacionales	13
2.1.2	Antecedentes nacionales	15
2.2	Bases Teóricas	21
2.2.1	Liderazgo.....	21
2.2.2	Clima Organizacional:	24
2.3	Discusión teórica	28
2.3.1	Liderazgo.....	28
2.3.2	Clima organizacional	33
2.4	Definición de términos básicos.....	39
2.5	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.5.1	Hipótesis general.....	41
2.5.2	Hipótesis específicas	41
2.5.3	Variables	42
2.6	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	43
CAPÍTULO III.....		45
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		45
3.1	Unidad de análisis, universo y muestra	46
3.1.1	Unidad de análisis	46
3.1.2	Universo	46
3.1.3	Muestra.....	46
3.2	Tipo, nivel y diseño de investigación	47
3.3	Método de investigación	49
3.4	Técnicas e instrumentos de investigación	49

3.5 Validez y confiabilidad.....	50
3.5 Técnica de procesamiento y análisis de datos	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	52
4.1 RESULTADOS	53
4.2. DISCUSIÓN.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS:	76
MATRIZ DE CONSISTENCIA	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de Variables</i>	43
Tabla 2 <i>Prueba de Kolmogórov-Smirnov de una muestra para determinar la normalidad en la distribución muestral</i>	53
Tabla 3 <i>Coefficiente de Correlación de Rangos de Spearman</i>	54
Tabla 4 <i>Coefficiente de Correlación del Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional</i>	55
Tabla 5 <i>Coefficiente de Correlación del Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional</i>	56
Tabla 6 <i>Coefficiente de Correlación del Liderazgo Laissez Faire y el Clima Organizacional</i>	58
Tabla 7 <i>Coefficiente de Correlación los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional</i>	60

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Diagrama de correlación del liderazgo transformacional y el clima organizacional.	55
<i>Figura 2.</i> Diagrama de la correlación del liderazgo transaccional y el clima organizacional.	57
<i>Figura 3.</i> Diagrama de la correlación del Liderazgo Laissez Faire y el Clima Organizacional.	59
<i>Figura 4.</i> Diagrama de la correlación los estilos de liderazgo y el clima organizacional.	60

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021. Fue una investigación con enfoque cuantitativo; tipo correlacional; de alcance longitudinal; y nivel explicativo, diseño no experimental. En esta investigación la población fue de 120 empleados del SAT de Cajamarca con 6 meses de antigüedad en la institución, conformado por funcionarios, contratados y obreros de ambos sexos, mayores de 18 años, sin tener en cuenta el régimen laboral; y la muestra estuvo integrada por 60 empleados. El instrumento para la recolección de datos fueron el cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A) y el cuestionario de clima organizacional construido por Litwin y Stringer.

Los resultados indican que existe una correlación alta positiva y estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. Existe también, una correlación alta positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Por otro lado, existe también una correlación moderada positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transaccional y el liderazgo Laissez Faire y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Palabras clave: Liderazgo, estilos de liderazgo, clima organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research was to establish the relationship between leadership styles and organizational climate in workers of the SAT Cajamarca, 2021. It was an investigation with a quantitative approach; correlational type; longitudinal reach; and explanatory level, non-experimental design. In this research, the population was 120 employees of the Cajamarca SAT with 6 months of seniority in the institution, made up of civil servants, contractors and workers of both sexes, older than 18 years, without taking into account the labor regime; and the sample consisted of 60 employees. The instrument for data collection was the Leadership Styles questionnaire (CELID-A) and the organizational climate questionnaire constructed by Litwin and Stringer.

The results indicate that there is a high positive and statistically significant correlation between leadership styles and organizational climate. There is also a high positive and statistically significant correlation between transformational leadership and organizational climate. On the other hand, there is also a moderate positive and statistically significant correlation between transactional leadership and Laissez Faire leadership and the organizational climate in SAT Cajamarca workers, 2021.

Keywords: Leadership, leadership styles, organizational climate.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Actualmente existe un interés progresivo por ejecutar de forma eficiente la gobernabilidad y gobernanza, aspectos importantes y primordiales para el éxito organizacional, sin embargo, ello requiere la capacidad de gestión adecuadas a fin de fortalecer los estilos de liderazgo más apropiados. Este concepto no siempre tiene debida atención debido a que las autoridades de los gobiernos de turno tienen una idea limitada de la gestión estratégica, lo cual termina perjudicando el clima organizacional.

Al respecto en Costa Rica, Cortez (2005) indicó que en muchas oportunidades se tiene una concepción errónea sobre el entrenamiento del liderazgo y al buscar desempeñar un adecuado papel con la finalidad de instruir y alcanzar el cambio, se comete una serie de violación en los derechos de los colaboradores, generando un ambiente laboral viciado. (p.2). Asimismo, Cortez (2005, p.2) define que la persona que ejerce liderazgo “Como ese ente social que guía los esfuerzos del grupo con el objetivo de solucionar los problemas y no solo es quien da respuesta a todas las interrogantes y da órdenes que merecen ser cumplidas en el instante”.

Por su parte en Colombia, Escandón y Hurtado (2016, pp. 3,7) indicaron que el 82% opinan que la preocupación del líder o gerente por sus trabajadores es significativa, igualmente el 70% considera que es preciso el generar lazos de confianza con los colaboradores. A su vez definen que es decisivo en todas las instituciones el rol de los jefes de equipo, gerentes, coordinadores, presidentes, etc.; debido a que están en relación permanente

con las personas y de ellos depende el logro de los resultados, el progreso y sostenibilidad de las instituciones.

Además, en Puerto Rico, Berdecia et al. (2013) señalan que en la actualidad existe un gran número de investigaciones, sin embargo, no se ha observado alguna relacionada a explicar sobre su función de los estilos de liderazgo pueden generar el éxito organizacional, muchas de ellas están dirigidas a conocer sobre los estilos de liderazgo y su relación con el éxito organizacional, pero no su función sobre ella. Por lo que no existe conceptualización teórica ni investigación cualitativa donde analice las variables mencionadas. (p.2). Asimismo, Berdecia, et al. (2013, p. 7) indicaron que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional poseen relación con el éxito organizacional, por tanto, se infiere que el éxito de las organizaciones se asocia a la ausencia del estilo Laissez-Faire.

Del mismo modo Acosta (2012, p. 12), publica en la revista de estudios avanzados de Colombia que “Los líderes emprendedores, por medio de sus habilidades permiten dirigir a los integrantes de las empresas hacia una gestión eficiente del conocimiento que favorezca desarrollar nuevas invenciones”

Por otro lado, Tagiuri (1968, citado por Gómez, p. 5), señala que “La cima que experimentan los integrantes de las organizaciones, influye en la conducta de estos, lo que quiere decir, que los valores como referencia cultural se hacen notar en la forma del comportamiento y acciones del individuo”

Del mismo modo en España Gómez (2013, p. 22) propone que los síntomas de deterioro del clima laboral señalan a un grupo de variables subyacentes; contenido del trabajo, contexto organizativo, significado del grupo y apreciación personal del individuo relacionados con los escenarios estructural-organizativo y de recursos humanos, surge de forma inevitable la apuesta por el restablecimiento de unas buenas prácticas.

Por su parte Bernal (2010, citado por Sotelo y Figueroa, 2017), señalan que: Con el transcurrir del tiempo, se ha ido tomando importancia al estudio de las organizaciones, anteriormente su importancia no fue apreciada como lo es actualmente. Sin embargo, la necesidad de las personas por lograr efectos positivos, motivo a que se dé un análisis en el clima organizacional de las empresas y sobre la interacción de sus colaboradores. (p.7).

En ese nivel es significativo conocer y gestionar el clima organizacional en las instituciones, ya que de esta forma se afirma el éxito en la gestión. De acuerdo con Sotelo y Figueroa (2017, p. 25), publican que “existe una alta correlación entre el clima organizacional y calidad del servicio; quiere decir que al incrementar la conciencia de un excelente clima institucional por ende optimizara la calidad de los servicios brindados”.

Asimismo, Chaparro (2006), en Colombia indicaron que existe asociación directa media de $r=, 396$ entre clima organizacional y motivación, así como autorrealización, expresados por comportamientos encaminados a la utilización de comportamientos y habilidades en el desarrollo del trabajo, además hace que los empleados sientan que reciben reconocimiento por la labor que realizan (p.21).

A su vez en Colombia Chirinos et al. (2018) rescatan la importancia que tiene la interacción de las personas en las organizaciones, así como la percepción del ambiente en el cual se desenvuelven para atender sus necesidades básicas, actualización, ambiente de trabajo, salario y beneficios. En el mismo orden de ideas los autores citados consideran que un buen clima organizacional genera herramientas que hace posible disminuir la fatiga en los trabajadores, garantizando la intervención directa en las fallas (p.2).

Además, Chirinos, et al., (2018, p. 14), en Colombia sostiene que de una muestra de 63 empleados el 39,68% casi nunca y el 31,75% nunca se sienten a gusto en el ambiente de trabajo y no están satisfechos en el puesto dentro de su organización. “Por ello la ausencia de un clima laboral agradable afecta la estabilidad emocional de los empleados; de ahí la importancia de generar un adecuado clima organizacional, que permita el desarrollo personal y consecución de metas”.

En el Perú los funcionarios públicos se enfrentan a una notable crisis de liderazgo, esto genera que el estado tenga mayor trabajo en la atención y monitoreo de los recursos de las instituciones públicas en sus niveles de gobierno nacional, regional y local. Al respecto Esteban y Fernández (2013, p. 3,4), sostienen que en las municipalidades distritales se aprecia falta de eficiencia, eficacia y los estilos de liderazgo no son acordes a la función desempeñada, se percibe desconocimiento de funciones que retrasa los tramites documentarios, limitada formación, pobre capacitación y desorden en las tareas.

Por su parte Rospigliosi (2017) indicaron que, ante la ausencia de convincentes estilos de liderazgo en nuestro medio, los peruanos emigran a otros países para aprender y observar formas de liderazgo más eficientes, por tanto, los problemas que los líderes peruanos no pueden manejar los líderes extranjeros los solucionan sin dificultades y con mayor experiencia (p.11).

En el Perú, “la productividad y el manejo del capital humano se convierten en elementos claves de sobrevivencia, en tanto la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal, depende de la forma de liderar y conducir las personas de la organización” (Arquiveña y Castillo, 2017, p. 11).

Además, Arquiveña y Castillo (2017, p. 10), añaden que las organizaciones adquieren ventaja competitiva cuando dedican tiempo y recursos a la gestión del talento humano, garantizando un apropiado desempeño laboral, clima organizacional y optimizando la capacidad de respuesta a los retos institucionales. Es por ello que las entidades estatales deben enfatizar la importancia de los estilos de liderazgo y su repercusión en la cultura y clima organizacional.

Por su parte Luthans (2002, citado por Poma, 2018, p. 16), alude en la importancia del liderazgo en la gestión de las organizaciones, enfatizando que en la actualidad se necesitan líderes eficaces, que sean capaces de persuadir e influenciar correctamente a sus subordinados guiándolos a la mejora continua para alcanzar el éxito en la organización.

Las municipalidades y los servicios de administración tributaria son instituciones estatales sujetas a brindar servicios de calidad a la población usuaria, los gobiernos de turno deben diseñar e incorporar modelos de gestión que garanticen transparencia, lealtad, valores estratégicos; planificación del presupuesto por resultados, dirección estratégica y responsabilidad social. Frente a los actuales retos las autoridades, directivos y funcionarios tomarán medidas y decisiones que encamine a una gestión eficiente. En ese contexto surgió la inquietud por conocer los estilos de liderazgo y, cómo estos influyen en el clima organizacional en los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Cajamarca.

En autoridades y funcionarios de la actual gestión del SAT de Cajamarca (periodo 2018-2022) se apreció limitada capacidad para conducir equipos de trabajo, así como competencias de influir en los demás, reflejado en la baja destreza para obtener un cambio real y eficaz. Por su parte se aprecia que los roles de dirección de la institución aún están confusos, se evidencian mediante conductas pasivas, estereotipadas, dependientes y escaso índice de racionalidad. En ese sentido en aquella institución municipal se han configurado modelos conductuales carentes de voluntad para encaminar metas y tareas; del mismo modo débiles conductas desarrolladas por directivos y funcionarios considerados líderes. Por tanto, se denota una inadecuada interacción y frágiles canales de comunicación e influencia con sus superiores y subordinados.

Sumado a ello se nota reducción en el nivel de productividad de los trabajadores y estilos de dirección inapropiados de los dirigentes; esto repercute claramente en el clima organizacional del SAT.

Por otro lado, se observó bajo rendimiento laboral, quejas de los trabajadores, conflicto de ideologías políticas, comunicación pasiva y/o agresiva, ambientes amicales inapropiados y reducida motivación. Además, es necesario fortalecer la actitud de los gerentes y equipo político a influir en la toma de decisiones asertivas de cada órgano de línea, potenciando la conducta de cada trabajador según la percepción del ambiente laboral de cada uno. Por su parte es menester reforzar la actitud hacia las tareas, objetivos y propósitos, con finalidad de generar un apropiado clima organizacional y por ende incremento de la productividad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

- ¿Cuál es la relación entre los estilos de Liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT de Cajamarca, 2021?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación del estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021?
- ¿Cuál es la relación del estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021?
- ¿Cuál es la relación del estilo de liderazgo Laissez faire y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación científica

La presente investigación fue importante realizarla debido que amplió las fronteras de la ciencia, el estudio de las variables, al ser un conocimiento parcial; la evidencia empírica de las hipótesis cobrará vigencia hasta que haya conjetura comprobada que lo rechace; en ese sentido el conocimiento nuevo, inédito y novedoso generado, sirve como antecedente para futuros estudios, así como de uso universal en las áreas de interés en docentes, estudiantes y demás comunidad científica, que permita replicar en un futuro el estudio a poblaciones similares. Del mismo modo cubre vacíos en el conocimiento de las teorías acerca de los estilos de liderazgo, entendido como la forma de conducir grupos y equipos; así como su influencia en los demás, comprendiendo la incidencia de dichos estilos en el clima organizacional y por ende en el bienestar del personal colaborador.

1.3.2 Justificación técnica – practica

Del mismo modo es relevante, en tanto que en la investigación se persiguió originalidad, validez y credibilidad en la recolección de datos y resultados. Además, las variables elegidas responden a la necesidad de conocer y comprender los diversos estilos de liderazgo en las instituciones públicas en especial en los gobiernos locales, con la finalidad de garantizar eficacia, eficiencia y efectividad en los servicios prestados a los usuarios. Por su parte la investigación

permite aproximarse paulatinamente a la comprensión del problema, para una posterior solución práctica, que es el inadecuado clima organizacional, fenómeno que limita la consecución de metas municipales, indicadores de logro y gestión por resultados. Resulta fundamental toda vez que los resultados cobran importancia en la sociedad debido a que permitió conocer los niveles de los estilos de liderazgo con mayor predominancia y de qué manera incide en la implementación de un apropiado clima organizacional. Por otro lado, el estudio beneficia a las autoridades del SAT de Cajamarca objeto de estudio: alcalde, gerentes, sub gerentes y funcionarios, en base a ello tendrán las herramientas necesarias y suficientes para desarrollar competencias laborales, fortalecer el clima organizacional e incidir en la productividad.

1.3.3 Justificación institucional y personal

El estudio en mención fue fundamental desarrollarlo en el SAT de Cajamarca, en la medida que frente al escaso poder de liderazgo evidenciado en aquella institución, así como la presencia de un inadecuado clima organizacional, a interés de las autoridades de la mencionada institución y con el propósito de potenciar los servicios brindados, surgió la imperante necesidad del investigador de conocer las variables de estudio. Cabe precisar que el investigador contó con la predisposición de tiempo, recursos materiales, económicos y conceptuales, sumado a ello motivación, interés, formación y aptitud para la ejecución de la investigación.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

- Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

1.4.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.
- Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.
- Establecer la relación entre el estilo de liderazgo Laissez faire y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Duran, Gallegos y Cabezas (2019), en Chile, desarrollaron una investigación con el objetivo de conocer los estilos de liderazgo y su influencia en el clima social laboral, por medio de un caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. El estudio tuvo como participantes a 278 personas las cuales fueron clasificadas por áreas. A fin de obtener la información se usó el cuestionario MLQ 5x en sus 2 formatos, tanto para líderes como para colaboradores. Concluyendo que los estilos de liderazgo transformacional generan un clima organizacional más favorable y posee una mayor predominancia de un estilo de liderazgo transaccional; en esta misma área, si bien los niveles de satisfacción y compromiso son menores que en el resto de la organización, estos alcanzan una calificación superior al 75%.

Sotelo y Figueroa (2017), en México realizaron un estudio con el propósito de conocer la relación entre clima organizacional y la calidad del servicio percibido por los trabajadores de una institución de nivel medio superior, en instituciones de bachillerato de Durango, México. Se utilizó la técnica de la encuesta y análisis estadístico mediante la regresión lineal simple. Se concluyó que existe relación alta positiva entre el clima organizacional y la calidad del servicio con un valor $r= 0,864$, su cuadrado $0,746$; es decir que la proporción de variación explicada es de $74,6\%$. Se deduce que ante un mayor clima organizacional se apreciara mejor calidad del servicio.

Amida (2016), en Guatemala, realizó un estudio que tuvo como propósito conocer los estilos de liderazgo relacionados con el desempeño laboral en colaboradores del restaurante Don Carlos. La muestra estuvo conformada por 16 trabajadores de ambos sexos. Estudio de tipo descriptivo y metodología estadística. Se administró el cuestionario estilos de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), consta de 34 ítems. Se concluyó que predomina el estilo autocrático (orientado hacia la tarea) con el 75% y el liberal con 25%. Ante ello se propone la implementación de charlas motivacionales para fomentar la participación y trabajo en equipo en los colaboradores.

Escandón y Hurtado (2016), en Colombia realizaron un estudio con la finalidad de analizar la influencia del tipo de liderazgo de las empresas colombianas sobre su desempeño exportador. Para ello se utilizó una base de datos de 306 empresas exportadoras colombianas y por medio de un análisis de conglomerados bietápico, se analizan los diversos tipos de liderazgo: democrático, autocrático y liberal. Los resultados demuestran que un conglomerado con alto desempeño exportador combina el liderazgo liberal y el democrático. Por otro lado, un segundo conglomerado está conformado por empresas de bajo desempeño exportador, asumiendo un liderazgo liberal. Los investigadores concluyen que para alcanzar un desempeño superior los gerentes deben asumir un liderazgo donde se ejerza un equilibrio entre la libertad y el control.

Chacón (2015), en Guatemala realizó un estudio con el propósito de analizar los factores que afectan el clima organizacional de la empresa

Representaciones CEM, ubicado en el municipio de Chuquimula. Estudio de tipo descriptivo. Para ello se contó con una muestra de 57 participantes de los cuales 8 de nivel administrativo y 49 de nivel operativo. Se concluyó que el clima organizacional dentro de la organización es favorable en las escalas de excelente, bueno y muy bueno. Por su parte en la organización predomina el estilo de liderazgo democrático; pues se aprecia la participación y flexibilidad del jefe en la toma de decisiones.

Zuzama (2015), en España realizó un estudio que tenía por finalidad exponer los distintos estilos de liderazgo que se pueden dar en los grupos y organizaciones y ver qué efectos tienen llevados a la práctica. Dicho análisis se llevó a cabo en una organización que tenía un líder, un encargado y 10 trabajadores. Se administró el cuestionario de liderazgo según el modelo bidimensional (Blake y Mouton), adaptado para aquel tipo de trabajo. Se concluyó que el estilo predominante es el democrático con el 46,66%, seguido del estilo autocrático y laissez faire con el 26,67% cada uno.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Villanueva (2020), en su investigación busca conocer la relación que existe entre Liderazgo gerencial de los colaboradores de una universidad privada de Lima y su influencia en el clima organizacional lo cual repercute en la satisfacción de los trabajadores los cuales ante un correcto liderazgo se encontraran motivados. Se desarrolló con una metodología no experimental, correlacional, para lo cual trabajo con una muestra de 12 colaboradores. Concluyendo que El liderazgo gerencial influye positivamente en el clima organizacional, satisfacción laboral y relaciones laborales, lo que quiere

decir que la calidad del líder mejora la motivación del colaborador creando un clima organizacional apropiado, obteniendo así un buen desempeño y mejores relaciones interpersonales en la organización.

Alarcón y Orellana (2019), en su investigación realizado con la finalidad de conocer si existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional del área de producción en la empresa andina Plast SRL, 2019. Se desarrolló con la participación de 111 operarios, bajo un enfoque cuantitativo correlacional, para lo cual se usó el cuestionario de estilos de liderazgo y cuestionario de clima organizacional, ambos instrumentos válidos y confiables. Concluyendo que los estilos de liderazgo se relacionan positivamente con el clima organizacional (coeficiente de correlación de $r = 0.629$, $p = 0.000 < 0.05$), asimismo el estilo transformacional y transaccional son importantes en el clima organizacional. Sin embargo, el estilo de liderazgo Laisses- faire no causan mejora en el clima organizacional de la empresa.

Huarca (2019), realizó un estudio con el objetivo de conocer la relación que existía entre estilos de liderazgo de los jefes y subgerentes con el clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Kunturkanki, Cusco, 2019. Estudio de nivel correlacional, con diseño no experimental. Trabajo con muestreo tipo censal, obteniendo una muestra de 90 participantes entre varones y mujeres. Se usó la técnica de encuesta como instrumento cuestionario para la valoración de Estilos de liderazgo y clima social familiar, los cuales son válidos y confiables. Arribando a la conclusión que existe una relación estadísticamente significativa entre los

estilos de liderazgo de los jefes y sub gerentes con el clima organizacional, asimismo que El estilo de liderazgo predominante en los jefes y sub gerentes fue el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional con un nivel alto del total de encuestados y finalmente el nivel de percepción del clima organizacional de los trabajadores es de nivel medio.

Del Valle (2018), su investigación tuvo como objetivo general establecer la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad distrital de San Luis, Lima, 2016. Estudio con diseño no experimental, de nivel correlacional y método descriptivo. La población estuvo constituida por 203 trabajadores de dicha entidad municipal. La elección de las unidades de análisis se seleccionó por método no probabilístico a criterio de investigador, la misma que estuvo conformada por 64 trabajadores de la Municipal Distrital de San Luis, de la provincia de Lima. Se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario para clima organizacional y desempeño laboral, válidos y confiables. Se concluyó que no existe relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral en la población de estudio. Al ser negativo el grado de correlación entre las variables, -0.040 a un nivel de significancia bilateral de 0.05 , es decir a una confianza del 95% . Como el nivel crítico es superior que el nivel de significación establecido.

Zarate (2018), su investigación tiene como objetivo principal diseñar propuesta de plan motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016. Para ello se trabajó con una población de 198 trabajadores de la Municipalidad

provincial de Jaén y una muestra reajustada conformada por 79 trabajadores, las unidades de análisis fueron elegidos en forma no probabilística por conveniencia del investigador. Estudio de tipo descriptivo – proyectivo y diseño no experimental - corte transversal. Se administró el cuestionario de Clima Organizacional, el mismo que cuenta con una validez total de 96% y una confiabilidad total de 0,84, mediante el alfa de Cronbach. Se concluyó que el 62.6% considera que el clima organizacional es regular; un 12.5% que indica que es malo y un 24.9 sostiene que es bueno. De acuerdo con lo anterior se plantea la propuesta motivacional con la finalidad de mejorar el clima organizacional dentro de la Municipalidad Provincial de Jaén.

Carrión (2018), en su estudio se planteó como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zaña. Región Lambayeque. Año -2018. Estudio de enfoque descriptivo no experimental y cuantitativa aplicada. Como instrumento de recolección se administró la “Escala de satisfacción laboral SL-SPC 2005” y “Escala de clima organizacional 1999”. De 27 y 50 ítems respectivamente. La población estuvo conformada por 65 personas que representa el total de trabajadores de la institución municipal. Como muestra se tomó a 30 administrativos de la Municipalidad Distrital de Zaña, entre varones y mujeres. Seleccionados mediante el método no probabilístico. Se encontró que no existe una relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral a un nivel de significancia $p > .05$. Asimismo, no existe relación en las dimensiones de autorrealización y desarrollo personal; comunicación y relaciones sociales, condiciones

laborales y condiciones físicas. Indicando independencia de las variables [e] a un nivel $p > 0,5$.

Centurión (2017), estudio realizado con el objetivo de determinar la relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional en directivos de la Universidad Peruana Unión, estudio de tipo básico y de alcance correlacional. Como técnica se utilizó la encuesta e instrumento el cuestionario. Se trabajó con una muestra de 82 docentes de las 5 facultades, cuyos datos permitieron contrastar las hipótesis. Como principales resultados se encontró que existe relación de forma significativa entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en la universidad Peruana Unión Sede Lima. Llegando a la prueba de hipótesis general, cuyo $p = 0,00 < 0,05$. Se concluyó que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan significativamente con el clima organizacional.

Rospigliosi (2017), su estudio tuvo como objetivo establecer la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de la municipalidad provincial del Santa – Chimbote 2017. Se trabajó con una muestra de 123 trabajadores, mediante el método probabilístico aleatorio simple, seleccionados de una población 180 trabajadores que laboraban en dicha municipalidad. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario estilos de liderazgo de 17 preguntas; y el cuestionario de clima organizacional de 19 ítems, sumando un total de 36 reactivos, escala tipo Likert. Se encontró que no existe relación entre las variables Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional, dado que se obtuvo una significancia bilateral a un p valor > 0.05 . No obstante a nivel dimensional solo el

liderazgo autocrático y el liderazgo democrático tienen relación con el clima organizacional, a un nivel $p < 0,05$; por lo contrario, el liderazgo centrado en el trabajo y centrado en el empleado, se halló que no existe relación con el clima organizacional. Asimismo, se encontró que el estilo de Liderazgo Autocrático es el que tiene mayor relación con el clima organizacional, con una significancia de 0.019, finalmente el estilo de liderazgo centrado en el trabajo tiene menos relación con el clima organizacional.

Zavaleta (2017). Su estudio tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo según el género que predomina en la Municipalidad distrital de Casa Grande, en el año 2017. Estudio descriptivo, con diseño no experimental, de corte transversal. Se trabajó con una población conformada por 34 directivos, entre gerentes y subgerentes de la Municipalidad Distrital de Casa Grande. Se administró el cuestionario denominado Estilos de Liderazgo (CELID-A) propuesto por Castro, et al (2007). Se concluyó que existe mayor estilo de liderazgo transaccional en los directivos de género masculino con un 29,4% y con respecto al género femenino predomina el nivel alto de liderazgo transaccional con el 26, 5% en la Municipalidad distrital de Casa Grande, en el año 2017. Por su parte se aceptó la hipótesis planteada, afirmando que el estilo de liderazgo predominante es el transaccional.

Inacutipá (2016). Su estudio tuvo como propósito general analizar el estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad provincial de Tacna, periodo 2015. Estudio de enfoque cuantitativo, con método deductivo, diseño no experimental de tipo

descriptivo-explicativo. Se consideró una población de 292 trabajadores, que ocupan un puesto laboral como secretario (a), auxiliar, técnico, especialista, entre otros. Se utilizó el muestreo poblacional, considerando una muestra total de 163 trabajadores de las 13 gerencias de la Municipalidad Provincial de Tacna. Se encontró que en los trabajadores predomina con frecuencia el estilo de liderazgo autocrático con un 51%, algunas veces el estilo consultivo con el 49%, rara vez el estilo consultivo con el 43%. Así mismo se puede apreciar que la mayoría de los colaboradores perciben un clima organizacional regular, por su parte el 52% de los trabajadores encuestados indican que el clima organizacional se ve afectado especialmente por un bajo nivel de motivación en la institución. Por tanto, se encontró que el estilo de liderazgo autocrático predominante de los Gerentes influye de manera negativa en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna: periodo 2015, donde muestra que un inadecuado estilo de liderazgo de 48.5%, incide de manera negativamente en el clima organizacional de un 39.3%. Asimismo, el estilo de liderazgo autocrático predominante en los gerentes, impactan de manera negativa en el desempeño y cumplimiento de los objetivos programados por la institución, ello afectado por un bajo nivel de motivación en la entidad.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Liderazgo

Las organizaciones, los movimientos sociales, las religiones, los gobiernos y el ejército concebían el liderazgo como una capacidad de integrar todo y

que, con la fuerza de sus rasgos, cualidades y capacidades innatas, ejercía su influencia en otros para que le siguieran. Al respecto Esteban y Fernández (2013, p. 13), citan que existen las siguientes teorías acerca del liderazgo:

Teoría de los rasgos.

De acuerdo con Esteban y Fernández (2013, p. 13), los estudios acerca de los líderes llevaron a investigar acerca de cuáles eran los distintos rasgos que definen a un líder. A partir de la década de 1920, se indagó si los líderes poseían rasgos o características particulares, como la inteligencia, la estatura o la energía, que los distinguían de los no líderes y que contribuía al éxito. Se creyó que, si se podía identificar estos rasgos, entonces podrían predecir quienes eran líderes o tal vez incluso podrían formarlos. Las investigaciones no produjeron una lista de rasgos que pudieran garantizar siempre el éxito de los líderes.

Teoría del comportamiento

Asimismo, los autores en referencia citan las Teorías del comportamiento. Ante la incógnita de la teoría de rasgos a principios de la década de 1950 empezaron a estudiar qué hace un líder, en lugar de como es. Una línea de investigaciones concentró en lo que los líderes hacen, en efecto, en su trabajo, lo cual está relacionado con el contenido de las actividades de los administradores, sus funciones y obligaciones. Los investigadores no tardaron en ampliar los estudios en su intento por determinar las diferencias entre el comportamiento de los líderes eficaces y el de aquellos que no lo son (Esteban & Fernández, 2013, p. 13).

Teoría de contingencia

En esa misma línea, Esteban y Fernández (2013, p. 14), citan las Teorías de la contingencia: Los investigadores empezaron a considerar las variables del contexto y de la situación que influyen en aquellos comportamientos de liderazgo que serán eficaces. La idea central es que los líderes analizan su situación y adaptan su comportamiento con miras a mejorar su eficacia. Entre ellas tenemos las características de los seguidores, las del entorno laboral y las tareas de los seguidores, así como las del entorno exterior. Las teorías de la contingencia, a veces llamadas teorías situacionales, subrayan que es imposible comprender el liderazgo en el vacío, independientemente de los diversos elementos de la situación del grupo o de la organización. Señala que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, depende de los parámetros particulares de la situación (p.14).

Teoría de la influencia

Con referencia a las Teorías de la influencia, se hace hincapié al estudio de los procesos de influencia entre los líderes y sus seguidores. El tema central es el estudio del liderazgo carismático, el cual se refiere a la influencia del liderazgo que no está fundado en la posición ni en la autoridad formal, sino en las cualidades y la personalidad carismática del líder. Los líderes influyen en el cambio de las personas presentándoles una visión del futuro que les sirva de inspiración (Esteban & Fernández, 2013, p. 15).

Teoría de las relaciones

Finalmente se enfatizan las Teorías de las relaciones, que según Esteban y Fernández (2013), consideran: La misma que se analiza desde finales de la década de 1970, muchos conceptos del liderazgo se han concentrado en el aspecto de las relaciones; es decir, la forma en que los líderes y sus seguidores interactúan, influyendo unos en otros. El liderazgo no es visto como algo que el líder hace a un seguidor, sino como un proceso de relaciones que involucra, con sentido, a todos los participantes y que permite que cada persona contribuya a alcanzar la visión. Estas teorías consideran que las relaciones interpersonales son el aspecto más importante de la eficacia del liderazgo, se debe poseer cualidades personales para crear relaciones eficaces como la inteligencia emocional, integridad, elevadas normas morales y coraje personal (p.16).

2.2.2 Clima Organizacional:

Teoría del Clima Organizacional de Likert

Según Fabián (2014), citado por Zarate (2018, p. 28), considera que la teoría del clima organizacional de Likert “establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”.

De acuerdo con Brunet (1999), citado por Zarate (2018, p. 29), establece dos tipos de clima organizacional, de acuerdo con el siguiente detalle:

- **Clima de tipo autoritario.** En este tipo se ubican el clima autoritario explotador y el clima autoritario paternalista (p. 29).
- **Clima autoritario explotador.** “Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones únicamente son tomadas por los jefes” (p. 29).
- **Clima autoritario paternalista.** Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensa y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control”. “En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados” (p. 29).
- **Clima de tipo participativo.** En ese sentido Brunet (1999), citado por Zarate (2018, p. 29), en esta clasificación se encuentra el tipo de clima participativo consultivo y el participativo en grupo.
- **Clima participativo consultivo.** “Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los trabajadores tomar decisiones específicas, busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación, hay presencia de dinamismo y administración funcional” (p. 30).
- **Clima participativo en grupo.** “Existe confianza plena en los trabajadores por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye en forma

vertical-horizontal, ascendente descendente”. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. El punto de motivación es la participación, se trabaja por objetivos, las relaciones se basen en la amistad y responsabilidad compartida (p. 30).

Teoría de relaciones humanas.

De acuerdo con la literatura, Corcega, Subero (2009, citado por Zarate (2018, p. 30), consideran que las primeras contribuciones al desarrollo de una teoría de organización fundamentada en las relaciones humanas se remontan a 1927, año en que el psicólogo de la Universidad de Harvard Elton Mayo las incorporo al análisis organizativo que la compañía norteamericana Western Electric. Los resultados de dichos estudios iniciaron una corriente de management en la que se consideraban aspectos relativos a actitudes y motivación de los empleados, así como las relaciones entre trabajadores y directivos. La satisfacción generalizada de las necesidades materiales básicas hace que los mecanismos de autoridad basados en la satisfacción de estas necesidades dejen de funcionar, dado que el comportamiento de los trabajadores es determinado por la satisfacción de necesidades (p.30).

Teoría del Comportamiento Organizacional.

Según Stephen, citado por Zarate (2018, p. 30-31), sostiene que el comportamiento organizacional: “Es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento organizacional con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma”. (p. 30).

A su vez Zarate (2018), siguiendo la lógica de Stephen, argumenta que el comportamiento organizacional. Busca mejoras en la productividad de la organización para reducir el ausentismo del personal; buscando los medios para incrementar la satisfacción del trabajador. Bajo esta óptica, se requiere que los gerentes o directores desarrollen habilidades interpersonales y consideren la cultura de la organización con su sistema de valores pertinente como el factor apropiado para incrementar la motivación (p.31).

Por otro lado, Amorós, (2007, citado por Zarate (2018), argumenta que el comportamiento organizacional constituye. El campo de estudio del impacto que los individuos, grupos y la estructura poseen dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento a hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente”. Asimismo, el comportamiento organizacional centra su estudio en la búsqueda de una mejora para la productividad que la organización presenta, así como para reducir las tasas de ausentismo, de rotación y busca los medios que se requieran para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo. Por ello los gerentes requieren desarrollar sus habilidades interpersonales, es

decir las que se encuentran relacionadas con el trato con las demás personas, si lo que buscan es ser eficaces en lo que realizan (p.30).

2.3 Discusión teórica

2.3.1 Liderazgo

Definición

Por su parte Mintzberg (1999), citado en Zavaleta (2017, p.15), define que el liderazgo es “una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos”. Según Lussier y Achua (2011) el liderazgo es “el proceso de influencia entre líderes para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (p. 06).

Según Chiavenato (1993, citado en Rospigliosi, 2017, p.15), define que el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de una o diversos objetivos específicos”. Según Gibson (2003, citado en Incacutipa, 2016, p. 8), “indica el liderazgo es una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, cuyos actos afectan a otras personas y ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo”.

Asimismo, Davis (2003, citado en Incacutipa, 2016, p. 8). Sostiene que el liderazgo es “el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el componente fundamental que

ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos, los motiva y auxilia para alcanzarlos”.

Según Reyes, citado en Arquíñeva y Castillo (2017, p. 28), define que el líder, “es aquel que posee ciertas cualidades de personalidad y carácter, apoyado por un grado de conocimiento y experiencia, capaz de guiar a un grupo hacia la realización de un propósito, fortaleciéndolo como equipo”.

Personalidades de un líder

Según Lusier y Achua (2011) existen 5 grandes características principales que debe tener un líder.

- **Extroversión:** Poseen marcados rasgos de personalidad dominante, quieren asumir responsabilidades. Las personas con esta característica comúnmente son abiertas e integran con facilidad a nuevas personas a su entorno social (p.34).
- **Afabilidad:** Hace referencia a tratar de congeniar con los demás, es cordial, amistoso y fácil de convivir con personas, se puede confiar en ella, le gusta ayudar a los demás, amigable y sociable. Pasan la mayor parte del tiempo con personas y tienen muchos amigos (p. 34).
- **Ajuste:** Por su parte aquella característica abarca rasgos relacionados con la estabilidad emocional o la inestabilidad emocional. La estabilidad hace referencia al autocontrol, a estar calmado y soportar presión, estar relajado, seguro y positivo. Y la inestabilidad es cuando la persona cede bajo presión, es nervioso, inseguro, negativo y hostil (p. 35).

- **Escrupulosidad:** Está relacionado con las metas alcanzadas. Al ser escrupuloso, debe cumplir con sus responsabilidades y debe de ser digno de confianza o también puede no cumplir con sus responsabilidades y no ser una persona en la cual se pueda confiar. Abarca la credibilidad, conformidad y organización (p.35).
- **Apertura a la experiencia:** Aquí se va a observar la disposición de la persona al cambiar y al intentar cosas nuevas. Tienen la característica de ser imaginativos, inconformes, poco convencionales y autónomos (p.35).

Características de un líder

Según Gil (1990, citado en Incacutipa, 2016, p. 11-12), menciona que en la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formadas por líderes y por técnicos. A su vez el líder posee las siguientes características:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo los patrones culturales y significados existentes.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales.
- Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa o mejor organizador, el que posee más tacto y más bondadoso.

- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones, según sea la necesidad que se tenga.
- El líder debe ocupar rol fundamental en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Estilos de liderazgo

Definición

Según Hersey (2007, citado en Zavaleta, 2017, p.15), sostiene que los estilos de liderazgo, “son pautas relacionadas al comportamiento expuesto por un ser humano, dicha conducta es percibida por los demás, cuando se trata de influir en las acciones de otros”.

En ese sentido Castro, Lupano y Benatuil. (2007), sostienen que los estilos de liderazgo “son entendidos como modelos firmes de conductas desarrolladas por quienes son considerados dirigentes. Además, suelen mostrar maneras típicas de interactuar con sus superiores y subordinados” (p.76).

Factores de estilos de liderazgo

- **Estilo transformacional**

Según Castro (2007, citado por Zavaleta, 2017, p.16), define que el estilo de liderazgo transformacional “es aquel que empieza la creación de una estructura adecuada para concientizar a los subordinados, con finalidad de mejorar sus beneficios

personales, su objetivo principal es lograr la conexión del grupo”.

Esteban y Fernández (2013), definen que el estilo de liderazgo transformacional. Es aquel que tiene un efecto sustancial en los seguidores e incluso podría renovar a la organización entera. Asimismo, dicho estilo se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos, además son capaces de emprender los cambios de visión, la estrategia y la cultura de la organización. Se concentran en cualidades intangibles como la visión, valores compartidos, con el propósito de crear relaciones y dotar de empoderamiento en el proceso de cambio (pp.19-20).

- **Estilo transaccional**

Según Riggio (2006, citado en Zavaleta, 2017, p. 17), sostiene que el estilo de Liderazgo Transaccional alude a la transacción, proceso que inicia con un cambio manifestado con la discusión del líder y posteriormente pacta los acuerdos con sus seguidores, enfatizando que serán recompensados por el logro de cada objetivo, se priorizan dos técnicas: recompensa contingente y dirección por excepción.

Por su parte Castro (2007, citado en Zavaleta, 2017, p. 17-18), afirma que el estilo de liderazgo transaccional reconoce las necesidades, deseos de los seguidores, explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y aspiraciones por medio de

recompensas, siempre que los seguidores cumplan con los objetivos y tareas que especifique el líder.

- **Estilo Laissez Faire**

De acuerdo con Bass y Avolio (2006, citado por Poma, 2018), definen que el Liderazgo Laissez Faire. Es un líder totalmente pasivo, no es la persona que toma la decisión, los subordinados son los que toman el mando, porque son capaces de cumplir labores con limitada vigilancia y reducida presión, delega cargos a individuos capacitados, no se juzgan las aportaciones o sugerencias de los subordinados, si el líder se ausenta la entidad igual sigue funcionando, por ende, es el menos efectivo (p.38).

En ese sentido el autor indica que aquel estilo de liderazgo representa al liderazgo nulo, o falta de liderazgo, el jefe de la institución es incapaz, no tiene poder de persuasión e influencia en sus subordinados.

2.3.2 Clima organizacional

La organización

Peñarrieta (2014), explica que la organización es la más compleja y notable institución social que el hombre ha construido. Su constitución depende como la diseñen sus líderes, se diferencian entre sí por su tamaño, estructura organizacional, estilos comunicacionales, etc. Por su parte Vivas, Gómez y Gonzales (2015, p 16). Es un sistema de actividades humanas bajo un orden “organización” para cumplir un fin. Es decir, son diseñadas bajo ciertos órdenes para cumplir un objetivo.

Por su parte Calvo (2013), sostiene que, si la organización para ser constituida no incluye la economía y la maximización de beneficios, esta no funcionaría; debido a que no ayudaría a cumplir los objetivos para la cual fue orientada.

Tipos de organización

Según Chiavenato (2006), las organizaciones son heterogéneas y diversas en su tamaño, características, estructura y objetivos, en tanto son muy variadas. Entre ellas se destaca las instituciones públicas, las mismas que son sin fines de lucro, cuya finalidad es cumplir un determinado rol o función sin pretender ganancia o utilidad. En ese sentido Hernán Gómez (1988), clasifica a la organización según la autoridad delegada de la siguiente forma:

- **Organización centralizada:** Tipología de organización en que la autoridad se concentra en la parte superior, siendo mínima la delegación y participación de los demás colaboradores en la toma de decisiones.
- **Organización descentralizada:** Tipología de organización en las que las decisiones se toman en un nivel más bajo, se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles.

Definiciones de clima organizacional

Zárate (2018, p. 32), define que el clima organizacional “es considerado un factor fundamental para el logro de objetivos institucionales, tiene que ver

con el ambiente de trabajo y ejerce un efecto directo en el comportamiento de sus integrantes”. Por su parte García (2012, p.3), indica que el clima organizacional: “Involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, tecnología, las políticas, metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, valores y formas de comportamiento social”.

El Clima Organizacional según Garza, citado por Zarate (2018, p.33), son “las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Por su parte Robbins (1999, citado por Ancco, 2016), el clima organizacional. Es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darles significado a su ambiente. Además, es multidimensional contiene elementos que pueden ser percibido por los trabajadores de una organización en función de los atributos e interacciones de la misma, que no es físicamente palpable, pero si se siente” (p.32).

Asimismo, el referido autor define que el clima organizacional proporciona información acerca de la motivación de los trabajadores y sus efectos sobre el desempeño laboral, involucramiento y satisfacción en el cargo, permitiendo introducir cambios planificados, en la conducta de los miembros, satisfacción y estructura organizacional (p.33).

Por otro lado, de acuerdo con Palma (2004, citado por Ancco, 2016, p. 33), considera que en el clima organizacional se deben considerar algunos principios como las características del medio ambiente de trabajo percibidas directa o indirectamente por quienes interactúan en un determinado ambiente social.

Enfoques del clima organizacional

Al respecto Chiang et al; (2010, en Llique, 2016), señalan que el clima organizacional presenta los siguientes enfoques:

- **Enfoque perceptual:** De acuerdo con dicho modelo el clima se ubica en el individuo, es este quien percibe las características del clima y genera una representación de este.
- **Enfoque interactivo:** Según el enfoque en mención el clima se genera por el modelo estructural y el perceptual, a su vez se genera la visión compartida, para efectos de las características de personalidad y su asociación a la estructura de la institución.
- **Enfoque cultural:** De acuerdo con dicho enfoque hace referencia a que los grupos y equipos construyen la realidad mediante la cultura organizacional, incluye normas, valores, conocimiento formal y creencias.

Importancia del clima organizacional

El clima organizacional es importante para las organizaciones, pues su gestión genera diversos beneficios a nivel institucional, produce satisfacción laboral en el personal (Fernández y Ruiz, 2017); asimismo concede el valor y sentido de pertenencia de los trabajadores (Escamilla, et al; 2016); además

es importante ya que genera un efecto modulador en la comunicación organizacional (Díaz, et al; 2016).

Por consiguiente, el adecuado clima organizacional evita los problemas relativos a la salud mental (Solís, et al, 2016), en tanto facilita la sensibilidad crítica (Velásquez, et al; 2016). Finalmente favorece el desempeño laboral y la innovación en los colaboradores (Patrón, et al; 2017).

Dimensiones del clima organizacional

Según Litwin y Stinger (1978, citado por Carrión, 2018, p. 26), menciona que existen nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Donde cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** “Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo”. Sin embargo, para Robbins y Coulter (2005) es la distribución formal de los empleos, dentro de una organización (p. 26).
- **Responsabilidad:** “Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo” (p. 26).
- **Recompensa:** “Corresponde a la percepción que tienen los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo” (p. 26).

- **Desafío:** “Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos” (p. 27).
- **Relaciones:** “Consiste en la percepción por parte de los empleados, miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones, si dentro de la organización se establecen relaciones cordiales entre compañeros, jefe-subordinado” (p. 27).
- **Cooperación:** “Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, de niveles superiores como inferiores” (p. 27).
- **Estándares:** “Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento” (p. 27).
- **Conflictos:** “Es el grado en que los miembros de la organización, tanto subordinados como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan” (p. 27).
- **Identidad:** “Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (p. 27).

2.4 Definición de términos básicos

- **Clima:** “Conjunto de situaciones que rodean a un grupo de trabajadores en un mismo ambiente laboral, se identifica mediante la percepción de cada trabajador, determinando su comportamiento” (Del valle, 2018, p. 21).
- **Clima organizacional:** “Resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores actitudes y creencias” (Méndez, 2006, citado por Quintanilla, 2017, p. 33).
- **Desempeño:** “Son las acciones que engloban al comportamiento adecuado o no de un trabajador al realizar distintas tareas, siendo medido de acuerdo con la productividad y al logro de los objetivos deseados” (Del valle, 2018, p. 22).
- **Estilos de Liderazgo:** “Capacidad de una persona de transformar conductas grupales bajo un contexto definido, cuyo objetivo es agregar valor a la organización a través del desarrollo de las personas” (Esteban & Fernández, 2013, p. 62).
- **Gerente:** “Persona que incita a hacer cosas a través de otras personas, toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir las metas y objetivos trazados en las organizaciones” (Incacutipa, 2016, p. 28).

- **Líder:** “Es aquel cuya conducta posee: inteligencia, motivación, integridad personal, comunicación y relación interpersonal, desarrolla toma de decisiones, carisma, creatividad y buen humor” (Incacutipa, 2016, p. 28).
- **Liderazgo:** Se considera propiedad individual y proceso. Propiedad individual porque es una combinación de atributos, capacidades y proceso es la capacidad para crear una visión compartida de futuro, (Incacutipa, 2016, p. 28).
- **Municipalidad:** “Son órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica del derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines” (Ley N° 27972, artículo II).
- **Trabajador:** Toda persona mayor de edad que presta sus servicios de manera voluntaria a una persona, entidad ya sea pública o privada, a cambio de una retribución económica y bajo su mando, si es institución existe un orden jerárquico, donde cada subordinado recibe órdenes de su jefe inmediato (Del valle, 2018, p. 24).
- **Servicio de Administración Tributaria:** Servicio para administrar la recaudación justa de los ingresos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y de otros usuarios, a través de la prestación de servicios con excelencia, honestidad y ética, reduciendo los niveles de evasión (SAT, 2021).

2.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.5.1 Hipótesis general

H₀: No existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

H₁: Existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

2.5.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H₀: No existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

H₁: Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Hipótesis específica 2

H₀: No existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

H₁: Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Hipótesis específica 3

H₀: No existe relación entre el estilo de liderazgo Laissez faire y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

H₁: Existe relación entre el estilo de liderazgo Laissez faire y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

2.5.3 Variables

Variable X = Estilos de liderazgo

Variable Y = Clima organizacional

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos y técnicas
Estilos de liderazgo	Según Castro, citado en Zavaleta (2017, p.15), define como modelos relativamente firmes de conductas desarrolladas por quienes son considerados líderes. A pesar de que modifiquen sus conductas de acuerdo con los detalles de la situación, suelen mostrar maneras típicas de interactuar con sus superiores y subordinados.	Liderazgo Transformacional	Carisma Inspiración Estimulación intelectual Consideración individualizada	Instrumento: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A). Técnica: Encuesta
		Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente Consideración individualizada	
		Laissez faire	Ausencia de liderazgo	

Clima organizacional	“Conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles a ser medidas, percibidos directa o indirectamente por las personas que trabajan y que influyen en su comportamiento y motivación” (Quispe & Veliz, 2013, p.26).	Estructura	Ítem 1 - 10	Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968).
		Responsabilidad	Ítem 11 - 17	
		Recompensa	Ítem 18 – 23	
		Riesgo	Ítem 24 – 28	
		Calor	Ítem 29 – 33	
		Apoyo	Ítem 34 – 39	
		Estándares de desempeño	Ítem 40 – 44	
		Conflicto	Ítem 45 – 49	
		Identidad	Ítem 50 – 53	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Unidad de análisis, universo y muestra

3.1.1 Unidad de análisis

Hernández et al. (2014) indicaron que la unidad de consta, entre otras cosas, de personas, organizaciones, documentos, archivos; puede proporcionar información sobre la validación o comparación de las variables de estudio. Para este estudio, la unidad de análisis es SAT Cajamarca y nuestra unidad de observación son los trabajadores de esta organización.

3.1.2 Universo

La población de este estudio estuvo constituida por 120 empleados del SAT de Cajamarca con 6 meses de antigüedad en la institución, conformado por funcionarios, contratados y obreros de ambos sexos, mayores de 18 años, sin tener en cuenta el régimen laboral. En este sentido, Hernández et. al (2014) indicó que una población es un conjunto de personas, hechos, etc., con similares características.

3.1.3 Muestra

La muestra de este estudio fue no probabilística por conveniencia y estuvo conformada por 60 colaboradores del SAT de Cajamarca en función a su disponibilidad y consentimiento de participar de la presente investigación. Al respecto Hernández, et al (2014, p. 189), “sostienen que los muestreos no probabilísticos llamados también muestreos dirigidos, supone un procedimiento de selección orientado por las características de la población, más que por un criterio de generalización”.

3.2 Tipo, nivel y diseño de investigación

Según el nivel de conocimiento (grado de profundidad)

En ocasiones el objeto de estudio ya es conocido o hemos logrado definirlo y nuestro interés se concentra en describirlo. En la investigación cuantitativa, describir significa medir. La medición ofrece al investigador un conocimiento exhaustivo del objeto o de algunos de sus aspectos (Vieytes, 2004, pág. 93). La investigación que se llevó a cabo para este estudio fue de tipo **descriptiva**, porque permitió describir la relación entre las dimensiones y las variables de estudio.

La investigación se enmarcó en el **enfoque cuantitativo**, Hernández et al. (2014, p. 4), definen que el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

Además, fue **correlacional**, pues presentó como objetivo medir la relación que existe entre dos o más variables, en un contexto dado se intentó determinar si hay una correlación, el tipo de correlación y su grado o intensidad (Cazau, 2006).

Según el fin o propósito de la investigación

Fue una investigación aplicada, porque buscó poner en práctica la teoría de

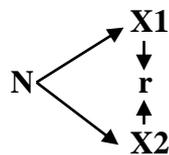
de los estilos de liderazgo y de clima organizacional, para conocer una realidad determinada: la relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los colaboradores del SAT de Cajamarca.

Según a su alcance temporal

Fue una investigación transeccional, pues se hizo un corte perpendicular de una situación en un momento dado y se estudió su estructura (Sierra, 2003, pág. 34), para determinar la relación de las variables en estudio. Además, es transeccional o transversal, debido a que la recolección de datos se realizara en un momento y tiempo único (Hernández, et al; 2014, p. 154).

Diseño de investigación

Diseño no experimental, al respecto Hernández, et al. (2014, p. 152), definen que el diseño no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos; se representa de la siguiente manera:



Donde:

X1 = Estilos de liderazgo

X2 = Clima organizacional

N = Colaboradores del SAT Cajamarca

r = relación

3.3 Método de investigación

El método utilizado fue el hipotético-deductivo porque su enfoque es cuantitativo y está debidamente respaldado por estadísticas (análisis de regresión) que, una vez recibidos los datos, se tabulan para su presentación en tablas estadísticas.

Es decir, parte de premisas generales para llegar a una determinada conclusión, que sería la hipótesis a refutar, para comprobar su veracidad, pero también para proponer soluciones a problemas tanto teóricos como prácticos (también pragmáticos). , aplicativo o tecnológico); Su camino deductivo es común a toda la ciencia fáctica, que se fundamenta en los hechos e inevitablemente ayuda en la medición o cuantificación, en la objetividad de los procedimientos y en la experiencia para la contracción de sus hipótesis (Sánchez, 2019).

3.4 Técnicas e instrumentos de investigación

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario, en esa línea Hernández, et al; (2014, p. 217), sostiene que el cuestionario, “es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”. Para ello se utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A), propuesto por Castro et al (2007, citado por Poma, 2018, p. 58-60) el cual consta de 30 ítems, escala tipo Likert. Posee validez de contenido y de constructo (índice de 0.30 – 0.80), mediante procedimiento ítem – test.

Asimismo, se calculó la confiabilidad con el alfa de Cronbach, con un coeficiente de fiabilidad de 0.917.

Por otro lado, se utilizó el cuestionario de clima organizacional construido por Litwin y Stringer, el mismo que consta de 53 ítems, dividido en 09 dimensiones. Según Quispe y Veliz (2013, p. 63), el cuestionario de Clima Organizacional posee validez empírica subtest, obteniéndose los siguientes resultados de la correlación de Pearson Corregida para las dimensiones: Estructura (0.37), Responsabilidad (0.24), Recompensa (0.48), Riesgo (0.39), Calor (0.53), Apoyo (0.43), Estándares de Desempeño (0.43), Conflicto (0.34), Identidad (0.54). Además, el autor señala que todas las dimensiones del cuestionario de clima organizacional poseen validez, dado que las correlaciones son mayores a 0.20. Del mismo modo menciona que presenta moderada confiabilidad con un valor de 0,674.

3.5 Validez y confiabilidad

Para el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID-A), propuesto por Castro et al (2007, citado por Poma, 2018, p. 58-60) se calculó la confiabilidad con el alfa de Cronbach, con un coeficiente de fiabilidad de 0.976.

Por otro lado, para el cuestionario de clima organizacional construido por Litwin y Stringer, presenta moderada confiabilidad con un valor de 0,674.

3.5 Técnica de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva como la distribución de frecuencias, porcentajes; medidas de tendencia central como la mediana y moda. Por otro lado, para la contrastación de hipótesis se utilizó la estadística inferencial mediante el coeficiente de determinación R^2 , con el propósito de determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional. Dicho análisis se efectuó mediante el programa Microsoft Excel 2016 y el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS versión 24.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

Tabla 1

Prueba de Kolmogórov-Smirnov de una muestra para determinar la normalidad en la distribución muestral.

		Estilos de liderazgo	Clima organizacional
N		60	60
Parámetros normales ^{a,b}	Media	117,57	214,15
	Desviación estándar	19,229	9,604
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,142	,110
	Positivo	,080	,075
	Negativo	-,142	-,110
Estadístico de prueba		,142	,110
Sig. asintótica (bilateral)		,004 ^c	,006 ^c

a. La distribución de prueba es normal.
b. Se calcula a partir de datos.
c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Cuestionario CELID y cuestionario Clima Organizacional

En la Tabla 2 se aprecia que las variables estilos de liderazgo y clima organizacional tienen distribución anormal o asimétrica con una significancia bilateral a un nivel $p < ,05$. Esto indica que los datos no tienen una distribución normal. Por tanto, se procederá a realizar el análisis no paramétrico.

Estadística inferencial

Para probar las hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de coeficiente de correlación de rangos de Spearman con un nivel de confianza del 95% (ver Tabla 3).

Tabla 2

Coefficiente de Correlación de Rangos de Spearman

Valores	Interpretación
De - 0,91 a -1	Muy alta negativa
De - 0,71 a - 0,90	Alta negativa
De - 0,41 a - 0,70	Moderada negativa
De - 0,21 a - 0,40	Baja negativa
De 0 a - 0,20	Prácticamente nula negativa
De 0 a 0,20	Prácticamente nula positiva
De 0,21 a 0,40	Baja positiva
De 0,41 a 0,70	Moderada positiva
De 0,71 a 0,90	Alta positiva
De 0,91 a 1	Muy alta positiva

Fuente: Bisquerra (2009, p.212).

Objetivo Específico 1

Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Hipótesis específica 1

H₀: No existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

H₁: Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Tabla 3

Coefficiente de Correlación del Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional

		Liderazgo Transformacional	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60
Clima organizacional	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,716**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

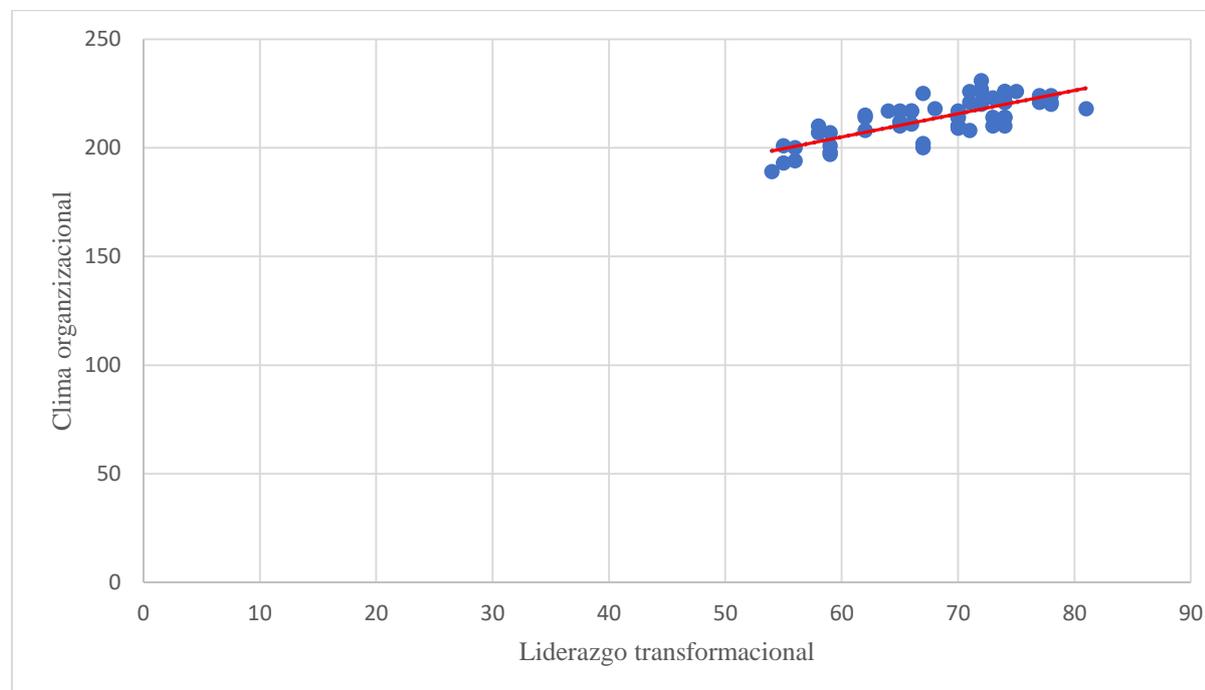


Figura 1. Diagrama de correlación del liderazgo transformacional y el clima organizacional.

Interpretación: El coeficiente fue de 0.716, lo cual indica que hay una correlación alta positiva. La significancia fue de 0.000 menor a 0.05, entonces existe una relación significativa entre liderazgo transformacional y el clima organizacional, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis H_1 : Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Objetivo específico 2

Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Hipótesis específica 2

H_0 : No existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

H_1 : Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Tabla 4

Coefficiente de Correlación del Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional

		Liderazgo Transaccional	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Transaccional	1,000	,696**

	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	60	60
Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,696**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

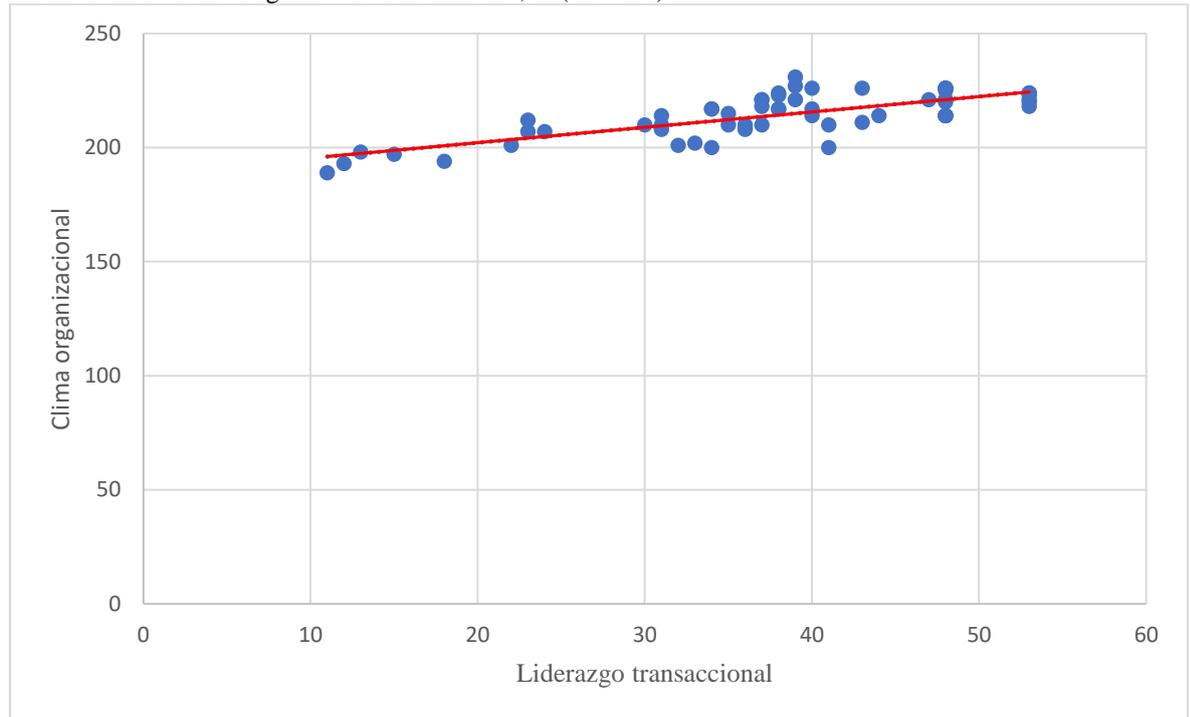


Figura 2. Diagrama de la correlación del liderazgo transaccional y el clima organizacional.

Interpretación: El coeficiente fue de 0.696, lo cual indica que hay una correlación moderada positiva. La significancia fue de 0.000 menor a 0.05, entonces existe una relación significativa entre liderazgo transaccional y el clima organizacional, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis H_1 : Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Objetivo específico 3.

Establecer la relación entre el estilo de liderazgo Laissez faire y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Hipótesis específica 3

H₀: No existe relación entre el estilo de liderazgo Laissez faire y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

H₁: Existe relación entre el estilo de liderazgo Laissez faire y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Tabla 5

Coefficiente de Correlación del Liderazgo Laissez Faire y el Clima Organizacional

			Estilos de liderazgo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,731**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,731**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

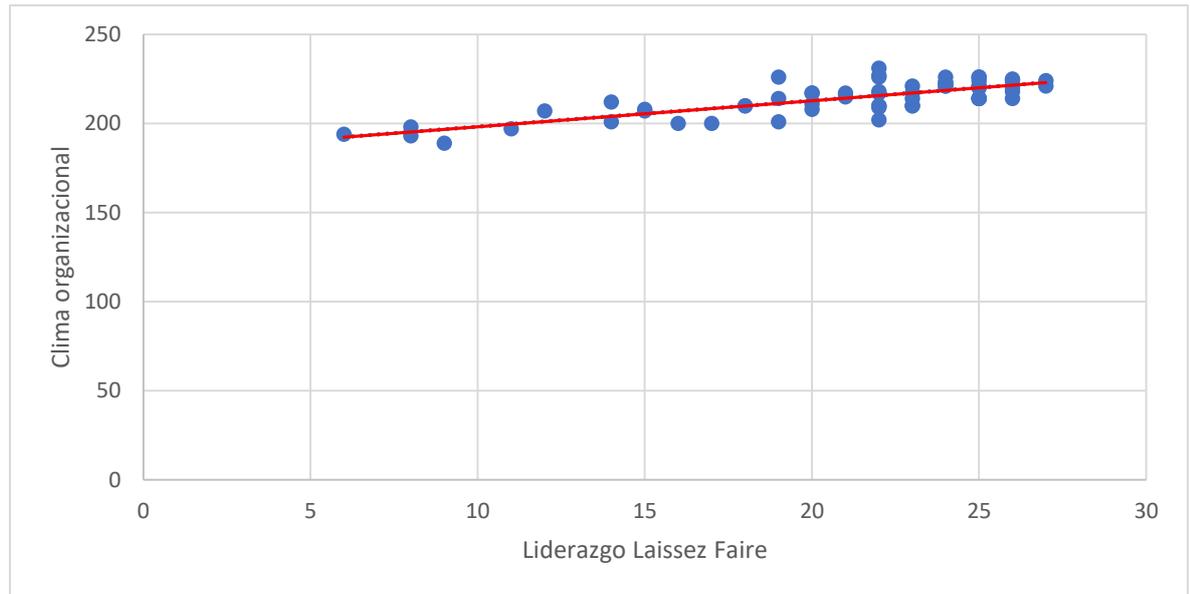


Figura 3. Diagrama de la correlación del Liderazgo Laissez Faire y el Clima Organizacional.

Interpretación: El coeficiente fue de 0.682, lo cual indica que hay una correlación moderada positiva. La significancia fue de 0.000 menor a 0.05, entonces existe una relación significativa entre el liderazgo Laissez Faire y el clima organizacional, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis H_1 : Existe relación entre el estilo de liderazgo Laissez faire y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Objetivo general: Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Hipótesis general

H_0 : No existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

H_1 : Existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

Tabla 6

Coefficiente de Correlación los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional

			Liderazgo Laissez Faire	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo Laissez Faire	Coefficiente de correlación	1,000	,731**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,731**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

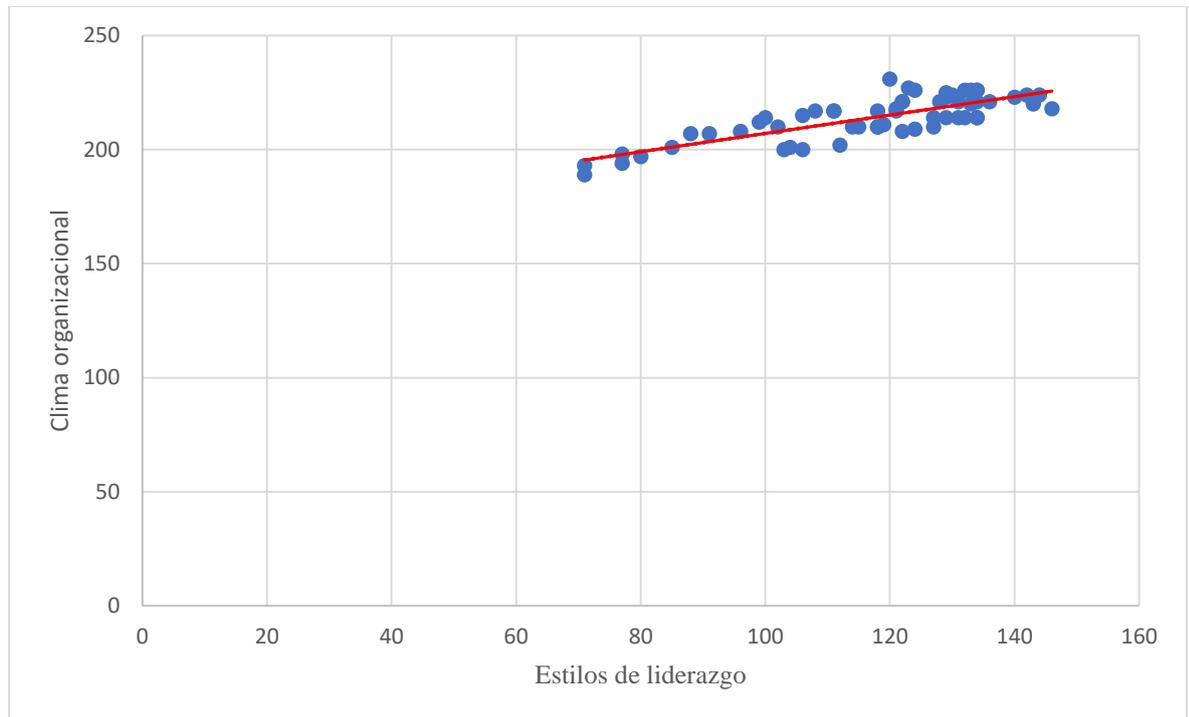


Figura 4. Diagrama de la correlación los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

Interpretación: El coeficiente fue de 0.731, lo cual indica que hay una correlación alta positiva. La significancia fue de 0.000 menor a 0.05, entonces existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis H_1 : Existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

4.2. DISCUSIÓN

El coeficiente de correlación calculado del estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional fue de 0.716, lo cual indica que existe una correlación alta positiva y dado que la significancia fue de 0.000 menor a 0.05 esta relación es estadísticamente significativa. En esa línea Duran et al. (2019), en Chile, desarrollaron una investigación que concluye que los estilos de liderazgo transformacional generan un clima organizacional más favorable y posee una mayor predominancia que un estilo de liderazgo transaccional. Asimismo, Alarcón y Orellana (2019) concluyeron que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son importantes en el clima organizacional. Por otro lado, Huarca (2019), concluyó que el estilo de liderazgo predominante en los jefes y sub gerentes fue el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Asimismo, Centurión (2017), encontró que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan significativamente con el clima organizacional. En este contexto, Esteban y Fernández (2013), definen que el estilo de liderazgo transformacional es aquel que tiene un efecto sustancial en los seguidores e

incluso podría renovar a la organización entera; asimismo dicho estilo se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos, además son capaces de emprender los cambios de visión, la estrategia y la cultura de la organización; se concentran en cualidades intangibles como la visión, valores compartidos, con el propósito de crear relaciones y dotar de empoderamiento en el proceso de cambio (pp.19-20).

El coeficiente de correlación calculado del estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional fue de 0.696, lo cual indica que existe una correlación moderada positiva y dado que la significancia fue de 0.000 menor a 0.05 esta relación es estadísticamente significativa. En esa línea, Alarcón y Orellana (2019) concluyeron que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son importantes en el clima organizacional. Por otro lado, Huarca (2019), concluyó que el estilo de liderazgo predominante en los jefes y sub gerentes fue el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Asimismo, Centurión (2017), encontró que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan significativamente con el clima organizacional. En este contexto, Castro (2007, citado en Zavaleta, 2017, p. 17-18), afirmó que el estilo de liderazgo transaccional reconoce las necesidades, deseos de los seguidores, explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y aspiraciones por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan con los objetivos y tareas que especifique el líder.

El coeficiente de correlación calculado del estilo de liderazgo Laissez Faire y el clima organizacional fue de 0.682, lo cual indica que existe una correlación

moderada positiva y dado que la significancia fue de 0.000 menor a 0.05 esta relación es estadísticamente significativa. En oposición a este resultado encontramos al de Alarcón y Orellana (2019), quienes en su investigación concluyeron que el estilo de liderazgo Laissez- Faire no causan mejora en el clima organizacional de la empresa. En este contexto, de acuerdo con Bass y Avolio (2006, citado por Poma, 2018), definen que el Liderazgo Laissez Faire, es un líder totalmente pasivo, no es la persona que toma la decisión, los subordinados son los que toman el mando, porque son capaces de cumplir labores con limitada vigilancia y reducida presión, delega cargos a individuos capacitados, no se juzgan las aportaciones o sugerencias de los subordinados, si el líder se ausenta la entidad igual sigue funcionando, por ende, es el menos efectivo (p.38).

El coeficiente de correlación calculado de los estilos de liderazgo y el clima organizacional fue de 0.731, lo cual indica que existe una correlación alta positiva y dado que la significancia fue de 0.000 menor a 0.05 esta relación es estadísticamente significativa. En línea con este resultado tenemos a Alarcón y Orellana (2019), quienes en su investigación concluyeron que los estilos de liderazgo se relacionan positivamente con el clima organizacional (coeficiente de correlación de $r = 0.629$, $p = 0.000 < 0.05$), Por otro lado, Huarca (2019), concluyó que existe una relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo de los jefes y sub gerentes con el clima organizacional. Asimismo, Centurión (2017), encontró que existe relación de forma significativa entre los estilos de liderazgo y clima organizacional. En este contexto, Castro et al. (2007), sostienen que los

estilos de liderazgo “son entendidos como modelos firmes de conductas desarrolladas por quienes son considerados dirigentes, además suelen mostrar maneras típicas de interactuar con sus superiores y subordinados” (p.76). Asimismo, Zárate (2018, p. 32), define que el clima organizacional “es considerado un factor fundamental para el logro de objetivos institucionales, tiene que ver con el ambiente de trabajo y ejerce un efecto directo en el comportamiento de sus integrantes”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados encontrados y en relación con los objetivos de la investigación, se concluye que:

1. En cuanto al objetivo general: Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

El coeficiente de correlación calculado de los estilos de liderazgo y el clima organizacional fue de 0.731, lo cual indica que existe una correlación alta positiva y dado que la significancia fue de 0.000 menor a 0.05 esta relación es estadísticamente significativa.

2. En cuanto al objetivo específico 1: Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

El coeficiente de correlación calculado del estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional fue de 0.716, lo cual indica que existe una correlación alta positiva y dado que la significancia fue de 0.000 menor a 0.05 esta relación es estadísticamente significativa.

3. En cuanto al objetivo específico 2: Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

El coeficiente de correlación calculado del estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional fue de 0.696, lo cual indica que existe una correlación moderada positiva y dado que la significancia fue de 0.000 menor a 0.05 esta relación es estadísticamente significativa.

4. En cuanto al objetivo específico 3: Establecer la relación entre el estilo de liderazgo Laissez faire y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.

El coeficiente de correlación calculado del estilo de liderazgo Laissez Faire y el clima organizacional fue de 0.682, lo cual indica que existe una correlación moderada positiva y dado que la significancia fue de 0.000 menor a 0.05 esta relación es estadísticamente significativa.

RECOMENDACIONES

A los directivos del SAT Cajamarca se les recomienda:

1.- Implementar programas de liderazgo para que su personal pueda desarrollar habilidades de liderazgo y estas habilidades se conviertan en una ventaja competitiva dentro de la organización, y que permitan potenciar el clima organizacional de la misma.

2.- Capacitar a sus colaboradores de mando intermedio en programas de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire de tal manera que dependiendo de las labores a realizar por los empleados estos puedan aplicarlo en beneficio de la organización y el clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. (2012). Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica. Un estudio de casos basado en el enfoque del conocimiento. Revista de estudios avanzados de liderazgo. Universidad Externado de Colombia, vol. 1, número 1. Enero – junio 2012. ISSN: 2166-2320.
- https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1.pdf
- Ancco, M. (2016). Comunicación Organizacional y Clima Organizacional en la municipalidad distrital de Hualmay, 2015. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Huacho. Recuperada de: http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1849/COMUNICACION_ORGANIZACIONAL_CLIMA_ORGANIZACION_ANCCO_HUARAC_MINERVA_ADRIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Amida, S. (2016). Estilos de liderazgo en el desempeño profesional en los colaboradores en el restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar: Guatemala. Recuperada de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Urizar-Shali>
- Arquiñeva, H & Castillo, Y. (2017). Estilo de Liderazgo y Calidad del Servicio del Personal de la Municipalidad provincial de Santa de Ana Castrovirreyna Huancavelica, 2015. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica.
- <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/2017/TESIS-2017-ADMINISTRACION->

ARQUI%c3%91EVA%20Y%20CASTILLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Berdecia, Z.; Gonzales, J y Carrasquillo, C. (2013). Estilos de liderazgo para el éxito organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo, primavera 2013*, vol. I, numero 2. Puerto Rico. ISSN: 2166-2320. Recuperado de: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/cruz.pdf>.

Carrión, B. (2018). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zaña. Región Lambayeque, año 2018. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Recuperada de: <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/3829/BC-TES-TMP-2640.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Castro, Lupano & Benatuil. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.

Centurión (2017). Influencia de los estilos de liderazgo de los directivos de las facultades sobre el clima organizacional de la Universidad Peruana Unión. Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios con Mención en gestión Empresarial. Universidad Peruana Union. Lima: Perú. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1079/Lennin_Tesis_Maestro_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y.

Chacón, V. (2015). Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>.

- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 16, núm., 28, julio – diciembre, 2006, pp. 7 – 32. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>.
- Chirinos, Y; Meriño, V. y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. EAN. Revista de Administración y Negocios, núm. 84, enero – junio, 2018, pp. 43 – 61. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eand/n84/0120-8160-eand-84-00043.pdf>.
- Cortez, A. (2005). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. Revista de Ciencias Sociales (Cr), Vol. IV. Universidad de Costa Rica. Pp. 203 – 214. ISSN 0482-5276. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>.
- Del Valle, C. (2018). Clima Organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad distrital de San Luis, Lima, 2016. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Centro del Perú, Tarma. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4709/Del%20Valle%20Pomasunco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Escandón, D y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Revista Estudios Gerenciales, Vol. 32, núm. 139. Abril – junio, 2016, pp. 137 – 145. Universidad ICESI. Cali – Colombia. ISSN: 0123-5923. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21246274004.pdf>.

Esteban, E. y Fernandez, B. (2013). *Estilo de Liderazgo en la Municipalidad Distrital de San Ramon y la Satisfacción Laboral de los trabajadores, periodo, 2015.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional del Centro del Perú, Tarma. Recuperada de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1987/Esteban%20%20Barzola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

García M, Ibarra L. (2012). *Diagnóstico De Clima Organizacional Del Departamento De Educación De La Universidad De Guanajuato.* Recuperado de: http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organiza_cional.html.

Gómez, L. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica descriptiva y explicación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales.* Núm. 56. Enero – marzo, pp. 1 – 35. España. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>.

Hernández, R; Fernández, C y Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* 6ta edición. McGrawHill.

Incacutipa, Z. (2016). *Influencia del Estilo de Liderazgo de los gerentes en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna, periodo 2015.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Recuperada de: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2478/Incacutipa_Jacinto_Zenaida.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.

Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4.º ed.). México, D.F., Cengage Learning.
<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>.

Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de:
http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf.

Peñarreta, D. (2014). *Influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral en los empleados del GAD, municipal de Loja*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simon Bolívar Sede Ecuador.
[http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%
c3%b1arreta-La%20influencia.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389-Pe%c3%b1arreta-La%20influencia.pdf).

Poma, C. (2018). *Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad de los olivos, 2017*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperada de:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12409/Poma_GCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Quispe, C y Veliz, P. (2013). Clima y compromiso organizacional en las municipalidades distritales de la provincia de Churcampa, región Huancavelica: Paucarbambilla El Carmen y Locroja. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4047/TESIS%20QUISPE-VELIZ-2013%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rospiglioli, W. (2017). Estilos De Liderazgo y Clima Organizacional en la Municipalidad provincial Del Santa – Chimbote Del 2017. (Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Chimbote. Recuperada de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12128/rospigliosi_ew.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Sotelo, J. y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad del servicio en una institución de educación de nivel medio superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo, vol. 8, núm. 15, julio – diciembre, 2017. México. E – ISSN: 2007 – 7467. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006021.pdf>.
- Zarate, W. (2018). Propuesta de Plan Motivacional para mejorar el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén, 2016. (Tesis doctoral). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19448/zarate_aw.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Zavaleta, A. (2017). Estilos de liderazgo según género en la Municipalidad Distrital de Casa Grande - La Libertad, 2017. (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9934/zavaleta_ta.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Zuzama, J. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. (Tesis de grado). Universidad de le Illes Belears: España.
http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1.

ANEXOS:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos	Metodología	Población y muestra	
¿Cuál es la relación entre los estilos de Liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT de Cajamarca, 2021?	<p>OG: Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.</p> <p>OG1: Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.</p> <p>OG2: Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.</p> <p>OG3: Establecer la relación entre el estilo de liderazgo Laissez faire y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.</p>	<p>H₀: No existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.</p> <p>H₁: Existe relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores del SAT Cajamarca, 2021.</p>	Estilos de liderazgo	Liderazgo Transformacional	Carisma	Instrumento: cuestionario	Tipo de estudio: Aplicada, descriptiva – correlacional.	Población: 120 empleados SAT Cajamarca	
					Inspiración				
					Estimulación intelectual				
				Consideración individualizada	Recompensa				El diseño No Experimental, de corte transversal
			Liderazgo Transaccional	contingente					
				Consideración individualizada					
				Ausencia de liderazgo					
			Clima organizacional	Estructura	Ítem 1 - 10				
				Responsabilidad	Ítem 11 - 17				
				Recompensa	Ítem 18 – 23				
Riesgo	Ítem 24 – 28								
Calor	Ítem 29 – 33								
Apoyo	Ítem 34 – 39								
Estándares de desempeño	Ítem 40 – 44								
Conflicto	Ítem 45 – 49								
Identidad	Ítem 50 – 53								

Nota: Elaboración propia

ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID – S)

Instrucciones: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo. Por favor, indique cuanto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con “X” la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

TD	D	I	A	TA
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Cuestionario estilos de liderazgo						
Ítems		TD	D	I	A	TA
1	Mi presencia es irrelevante en el rendimiento laboral.					
2	No trato de cambiar lo que hacen los demás mientras las cosas salgan bien.					
3	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4	Pongo especial énfasis en la resolución de los problemas antes de actuar.					
5	Evito involucrarme en el trabajo.					
6	No les digo donde me encuentro en algunas ocasiones.					
7	Creo firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.					
8	Soy muy flexible cuando me brindan su apoyo.					
9	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10	Busco que exista concordancia entre lo que esperan de mí y lo que hago.					
11	Cumplo con los acuerdos establecidos con mis compañeros.					
12	Cumplen los objetivos si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14	Centro mi atención en los casos que no se logran cumplir las metas.					
15	Busco razonamiento y evidencia en la resolución de problemas.					
16	Busco el cumplimiento de metas con su propio esfuerzo.					
17	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18	Evito hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19	Les capacito para motivarlos.					
20	Evito tomar decisiones.					
21	Cuento con el respeto de mis compañeros de trabajo.					
22	Potencio su motivación al éxito.					
23	Trato que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24	Diseño innovadoras formas de motivación.					
25	Planteo nuevas soluciones a los problemas ocurridos.					
26	Dejo que hagan su trabajo si no me parece necesario introducir cambios.					
27	Me resulta difícil de encontrar solución cuando surge un problema.					
28	Impulso el uso de la razón para superar obstáculos.					
29	Pido fundamentar sus opiniones con argumentos coherentes.					
30	Buscamos distintas soluciones a los problemas que creían que no tenían solución.					
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32	Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33	Tienen plena confianza en mí.					
34	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					

Clima organizacional

El presente instrumento servirá para determinar el clima organizacional que perciben las autoridades, funcionarios y trabajadores. A continuación, encontrara unas frases relacionadas con el trabajo, ya que su punto de vista es muy importante para conocer la opinión que existe sobre el funcionamiento de la organización. Hay cuatro respuestas por cada frase.

Edad: Genero: Condición laboral: Nombrado: Grado de instrucción:

TD	D	I	A	TA
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	Ítems	TD	D	I	A	TA
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.					
2	En esta organización las tareas están estructuradas.					
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.					
5	Conozco la estructura organizativa de esta institución.					
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas y/o tomadas en cuenta.					
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
9	En esta organización no se tiene claro a quien reportar.					
10	Nuestra gerencia muestra interés para que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.					
12	Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.					
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto soy responsable por el trabajo realizado.					
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.					
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.					
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor trabajador ascienda.					
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.					
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
21	En esta organización critican demasiado.					
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.					
23	Cuando cometo un error me sancionan.					

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

Gracias por su participación.

CONFIABILIDAD ESTILOS DE LIDERAZGO TOTAL

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Transformacional	,939
Transaccional	,927
Laissez Faire	,845
Total	,972

CONFIABILIDAD CLIMA ORGANIZACIONAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	53