

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA  
ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA  
SEDAM HUANCAYO S.A., 2018**

**PRESENTADO POR**

**CHANEL CANCHANYA RIOS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

**ASESOR**

**Mg. JOSE JAVIER FERNANDEZ GUERRA**

**LIMA –PERÚ**

**2019**

## **Dedicatoria**

A mi querida esposa Madeleine Rosario Beraún Espejo  
por acompañarme en el logro de mis metas de  
profesional.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi familia y mis hijos por acompañarme  
en mi experiencia educativa del posgrado

## Índice

Páginas Preliminares	Página
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii

## Capítulo I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	14
1.2. Definición del problema	17
1.2.1. Problema general	17
1.2.2. Problemas específicos	17
1.3. Objetivos de la investigación	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4. Hipótesis de la investigación	18
1.4.1. Hipótesis general	18
1.4.2. Hipótesis específicas	18
1.5. Variables e indicadores	18
1.6. Justificación de la investigación	21

## **Capítulo II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

<b>2.1.</b> Antecedentes de la investigación	22
<b>2.2.</b> Bases teóricas	28
<b>2.3.</b> Definición de términos básicos	66

## **Capítulo III**

### **3. METODOLOGÍA**

<b>3.1.</b> Tipo de investigación	71
<b>3.2.</b> Diseño de investigación	72
<b>3.3.</b> Población y muestra de la investigación	73
<b>3.4.</b> Técnicas para la recolección de datos	76
<b>3.4.1.</b> Descripción de los instrumentos	77
<b>3.4.2.</b> Validez y confiabilidad de instrumentos	77
<b>3.4.3.</b> Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	79

## **Capítulo IV**

### **4. RESULTADOS**

<b>4.1.</b> Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras	81
---	----

## **Capítulo V**

### **5. DISCUSIÓN**

<b>5.1.</b> Discusión de resultados	99
<b>5.2.</b> Conclusiones	104
<b>5.3.</b> Recomendaciones	106
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	107
<b>ANEXOS</b>	113
Anexo 1. Matriz de consistencia	114

Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos	116
Anexo 3. Base de datos	121

## Lista de tablas

Tabla 1	<i>Operacionalización de la variable liderazgo</i>	19
Tabla 2	<i>Operacionalización de la variable clima organizacional</i>	20
Tabla 3	<i>Población de la investigación</i>	74
Tabla 4	<i>Distribución de trabajadores según el nivel de liderazgo en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.</i>	81
Tabla 5	<i>Distribución de trabajadores según nivel de liderazgo autocrático en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.</i>	82
Tabla 6	<i>Distribución de trabajadores según nivel de liderazgo democrático en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.</i>	83
Tabla 7	<i>Distribución de trabajadores según nivel de liderazgo liberal en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.</i>	84
Tabla 8	<i>Distribución de trabajadores según nivel de clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.</i>	85
Tabla 9	<i>Distribución de trabajadores según nivel de identidad institucional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.</i>	86
Tabla 10	<i>Distribución de trabajadores según nivel de identidad institucional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.</i>	87
Tabla 11	<i>Distribución de trabajadores según nivel de motivación institucional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.</i>	88
Tabla 12	<i>Distribución del nivel de liderazgo y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.</i>	89

Tabla 13	<i>Distribución del nivel de liderazgo autocrático y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.</i>	90
Tabla 14	<i>Distribución del nivel de liderazgo democrático y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.</i>	91
Tabla 15	<i>Distribución del nivel de liderazgo liberal y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.</i>	92
Tabla 16	<i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov</i>	93
Tabla 17	<i>Correlación entre el liderazgo y clima organizacional</i>	94
Tabla 18	<i>Correlación entre liderazgo autocrático y clima organizacional</i>	95
Tabla 19	<i>Correlación entre liderazgo democrático y clima organizacional</i>	96
Tabla 20	<i>Correlación entre liderazgo liberal y clima organizacional</i>	97



## Lista de figuras

<i>Figura 1</i>	Distribución porcentual del nivel de liderazgo según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.	82
<i>Figura 2</i>	Distribución porcentual del nivel de liderazgo autocrático según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.	83
<i>Figura 3</i>	Distribución porcentual del nivel de liderazgo democrático según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.	84
<i>Figura 4</i>	Distribución porcentual del nivel de liderazgo liberal según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.	85
<i>Figura 5</i>	Distribución porcentual del nivel de clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.	86
<i>Figura 6</i>	Distribución porcentual del nivel de identidad institucional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.	87
<i>Figura 7</i>	Distribución porcentual del nivel de integración institucional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.	88
<i>Figura 8</i>	Distribución porcentual del nivel de integración institucional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.	89
<i>Figura 9</i>	Distribución porcentual del nivel de liderazgo y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.	90
<i>Figura 10</i>	Distribución porcentual del nivel de liderazgo autocrático y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.	91
<i>Figura 11</i>	Distribución porcentual del nivel de liderazgo democrático y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.	92
<i>Figura 12</i>	Distribución porcentual del nivel de liderazgo liberal y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.	93

## Resumen

El presente estudio tiene como problema de investigación ¿Cómo se relaciona el liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAN Huancayo S. A., 2018? Y como objetivo busca describir la relación del liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

El tipo de investigación es descriptivo correlacional de diseño no experimental transversal. La población para la investigación fueron todos los trabajadores de la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018 que son un total de 138; de los cuales se ha tomado como muestra un total de 102 trabajadores, determinado por el muestreo estratificado simple. Los datos se han regido a través de las encuestas diseñadas, validadas y sometidas a un estudio de confiabilidad. Las encuestas son de diseño ordinal, en escala de Likert. Cuyos datos han sido procesados en el paquete estadístico del SPSS V. 24.0

El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0.359 % entre el liderazgo y el clima organizacional; con un nivel de significancia de 0.000 menor a 0.05. Por lo que se infiere, que al ser el valor de significancia menor a 0.05; y al existir una correlación débil entre el liderazgo y el clima organizacional; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se afirma que existe relación poco significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.

Palabras claves: Liderazgo, clima organizacional, empresa e investigación

## **Abstract**

The present study has as a research problem How is the leadership and organizational climate related in the company SEDAM Huancayo S. A, 2018. And as an objective it seeks to describe the relationship of leadership and the organizational climate in the company SEDAM Huancayo S. A, 2018.

The type of investigation is descriptive correlational of non-experimental transversal design. The population for the investigation was all the workers of the company SEDAM Huancayo S. To, 2018 that they are a total of 138; of which a total of 102 workers has been taken as sample, determined by simple stratified sampling. The data has been governed through surveys designed, validated and submitted to a reliability study. The surveys are of ordinal design, on a Likert scale. Whose data has been processed in the statistical package of the SPSS V. 24.0.

The result of the statistical analysis according to Spearman's Rho correlation coefficient is 0.359% between the leadership and the organizational climate; with a level of significance of 0.000 less than 0.05. As inferred, that being the value of significance less than 0.05; and because there is a weak correlation between leadership and the organizational climate; the alternative hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected. There fore, it is stated that there is not a significant relation ship between leadership and the organizational climate in the company SEDAM Huancayo S.A., 2018.

**Keywords:** Leadership, organizational climate, business and research

## **Introducción**

En las últimas décadas el tema del liderazgo y el clima organizacional en las empresas ha cobrado importancia, tanto a nivel internacional como nacional. Las empresas de hoy en día buscan tener un liderazgo dentro de la sociedad a fin de mantener su imagen y el prestigio de su institución. En tal sentido buscan al interior de las empresas fomentar un buen clima organizacional entre los colaboradores, trabajadores, ejecutivos y personal vinculado a la empresa.

El logro que pueden alcanzar muchas empresas y volverse líderes en el mercado pasa por diversos factores, sin embargo, juega un rol importante el clima organizacional porque permite mantener la estabilidad y productividad de un modo pertinente, eficiente y relevante.

Los ejecutivos, los colaboradores, los trabajadores y las personas vinculadas a las empresas a fin de que cumplan con sus metas necesitan por un lado que el que los dirige implemente mecanismos de liderazgo y por otro fomente un clima organizacional favorable al desarrollo institucional.

En tal sentido la presente investigación busca describir la relación del liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018. La población para la investigación fueron todos los trabajadores de la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018 que son un total de 138; de los cuales se ha tomado como muestra un total de 102 trabajadores, determinado por el muestreo estratificado simple.

El desarrollo de la presente tesis presenta cinco capítulos.

En el Capítulo I, se detalla lo referente al planteamiento del problema, se desarrolla la descripción de la realidad problemática, se formulan los problemas, los objetivos, se plantean la hipótesis general e hipótesis específicas, las variables e indicadores y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, corresponde al marco teórico y conceptual, donde se explora los antecedentes, se analizan las bases teóricas de este estudio y la definición de los términos básicos.

En el Capítulo III, se aborda la metodología de la investigación, abarca el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, asimismo las técnicas para la recolección de datos, la descripción de los instrumentos para el manejo de información, así como también la validez y confiabilidad de instrumentos, además las técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.

En el Capítulo IV, se analizan los resultados de la investigación, se desarrolla la presentación e interpretación de los datos obtenidos en tablas, gráficas y figuras, y la descripción del grado de relación que guardan las variables de estudio.

En el Capítulo V, se presenta la discusión de resultados, las conclusiones, recomendaciones para su perfeccionamiento y finalmente, se citan las fuentes de información, la sección de los anexos incluye los cuadros y las tablas con los resultados de la aplicación de los instrumentos.

## **Capítulo I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

Hoy en día se espera que las instituciones sean eficientes, considerando como base lo referente al servicio que se brinda, específicamente vinculado al proceso de servicio hacia el usuario. Así mismo lograr mayor y mejor productividad de los trabajadores en la empresa. Para lograr estos objetivos de eficiencia es necesario por un lado la práctica del liderazgo efectivo y por el otro lado la convivencia entre colegas de trabajo, que se entiende en un buen clima organizacional, convirtiéndose ambos en factores esenciales para una buena gestión de la empresa.

Lo expresado ha sido un tema de preocupación por el hecho de que los

usuarios siempre tienen inconvenientes, deficiencias en el servicio de agua. Se percibe mucho descuido ya sea por falta de capacidades, tiempo, o falta de una correcta organización.

Al respecto la organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2008, p23), menciona que:

El liderazgo es un tema prioritario de ámbito político en las organizaciones, motivo por el cual se necesita directivos con un estilo de liderazgo efectivo, que lleve a la institución a cumplir correctamente con la visión, misión y objetivos, facilitando el proceso de éxito que busca toda institución.

Del mismo modo para que exista un clima organizacional adecuado es necesario que un buen líder asuma actitudes de formación y guía hacia el personal, una planificación de trabajo en base a una buena formación en general, apoyando el trabajo con un buen servicio, como elemento esencial de la empresa.

Ante lo mencionado vemos que en la Empresa de Prestación de Servicio SEDAM Huancayo S.A, 2018, considerada empresa privada, no hay un buen clima organizacional o no es el más adecuado, pero puede mejorar en sus relaciones entre colegas con una buena comunicación, pero ello implica un estudio que facilite a los directivos mejorar su comunicación, motivación, compromiso y toma de decisiones.

Al respecto Mendoza (2010), menciona. “La OCDE (2008) de los estudios realizados en 21 países afiliados del mundo entre los años 2006,2007 y 2008, que “es necesaria la redefinición de roles, tareas, funciones y habilidades directivas” (p. 14).

El liderazgo está volviendo a tomar vigencia e importancia en las instituciones en razón a que engloba habilidades y capacidades que permiten su actuación en contexto internacionales y nacionales, ya que se viene viviendo ambientes estresantes en las labores empresariales, en la cual las empresas de servicio no son ajenas a esto.

Bajo este panorama es posible asumir que el liderazgo se torna en un factor coadyuvante que a su vez orienta el clima organizacional. En tal sentido el clima al interior de los institutos puede ser efecto del desempeño del liderazgo directivo, el cual va impactar ya sea positiva o negativamente en la institución.

En lo que respecta a la Empresa de Prestación de Servicio SEDAM Huancayo S.A, 2018 se evidencia que los trabajadores consideran que el director, ejerce un liderazgo en base al problema que tiene que resolver o circunstancia que se presente, ya que no existe una planificación del liderazgo. Pocas veces asume actitudes de líder democrático y el tipo liberal. Es decir, hay combinación según las situaciones y ocasiones ya sea en el proceso de servicio, logístico, ceremonias, capacitaciones, proyectos, etc.

Por ello los trabajadores consideran que el director asume un comportamiento muy suave frente a decisiones o asuntos muy importantes que benefician a la empresa.

Ante ello los trabajadores exigen un comportamiento más “fuerte” o decidido para el logro de mejores resultados, con la cual solucionaría problemas que se presenten en la actualidad y no transmitir características o rasgos de un director suave, liberal o muy preponderante que no se hace problemas con nada y decide ligeramente o imponen su voluntad y autoridad.

Por último, se percibe que hay constantes situaciones de conflictos internos, como una inadecuada relación interpersonal, distorsión en las comunicaciones, aprovechamiento y beneficio personal y desorganización en la solución de problemas organizacionales, lo que nos lleva a ver que no hay correcta toma de decisiones, generando todo ello un ambiente laboral inadecuado que afecta la optimización del servicio que se brinda.



## **1.2. Definición del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo se relaciona el liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cómo se relaciona el liderazgo autocrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018?

¿Cómo se relaciona el liderazgo democrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018?

¿Cómo se relaciona el liderazgo liberal y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Describir la relaciona del liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Describir la relación del liderazgo autocrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

Describir la relaciona del liderazgo democrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

Describir la relaciona del liderazgo liberal y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

#### **1.4. Hipótesis de la investigación**

##### **1.4.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.

##### **1.4.2. Hipótesis específicas**

Existe relación significativa entre el liderazgo autocrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

Existe relación significativa entre el liderazgo democrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

Existe relación significativa entre el liderazgo liberal y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

#### **1.5. Variables e indicadores**

**Variable Independiente:** Liderazgo

**Variable Dependiente:** Clima Organizacional

### 1.5.1. Operacionalización de variables y dimensiones

Tabla 1

*Operacionalización de la variable liderazgo*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Niveles y Rango</b>
<b>Liderazgo</b>	<b>Liderazgo autocrático</b>	Toma de decisiones individualizada	1,2,3	Escala ordinal	Bueno
		Control a los trabajadores	4,5	Likert	Regular
	<b>Liderazgo democrático</b>	Dirige verticalmente	6,7	Nunca (1) Pocas veces (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo
		Toma de decisión horizontal	8,9,10,11,12,13		
		Administración compartida	14,15,16,17,18, 19,20,21,22		
	<b>Liderazgo liberal</b>	Motiva y estimula a los trabajadores.	23,24,25		
		Delega autoridad	26,27		
		Delega funciones	28,29		
		Poco contacto y apoyo a sus subordinados	30		

Fuente. (Campos, 2012, p. 60)

Tabla 2

*Operacionalización de la variable clima organizacional*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Niveles y Rango</b>
<b>Clima Organizacional</b>	<b>Identidad institucional</b>	Conoce los objetivos institucionales	1,2	Escala ordinal	Bueno
		Conoce la visión y misión institucional	3,4,5	Likert	Regular
	Se identifica con los valores y costumbres de su institución.		6,7	Nunca (1) Pocas veces (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo
	<b>Integración Institucional</b>	Comunicación asertiva y oportuna	8,9		
		Trabajo en equipo	10,11		
		Compartir objetivos personales y organizacionales	12,13,14		
	<b>Motivación Institucional</b>	Compensación	15,16		
		Reconocimiento	17,18		
		Satisfacción laboral	19,20,21,22		

Fuente: (Berrocal, 2007, p.156)

## **1.6. Justificación de la investigación**

La validez teórica de la presente investigación se basa en el aporte y la fundamentación de las variables en investigación, siendo el liderazgo y clima organizacional. El liderazgo es la capacidad de guiar, dirigir y controlar a un equipo de trabajo y se verá reflejado en un buen ambiente de trabajo que permitirá que el colaborara se desempeñe y cumpla sus funciones correctamente y ofrezca un buen servicio.

La metodología empleada es el método científico, ya que gracias a ello se han logrado muchos avances en la comunidad científica y permite el desarrollo de la presente investigación. La validez de la presente investigación se sostiene en la cuantificación estadística de la correlación de las variables, seguido por la validación de hipótesis y demostración de lo que se quiere probar.

El trabajo será de importancia para la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018, puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la formación superior, en relación con la gestión de la empresa y servirá para tomar decisiones.

## Capítulo II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### Antecedentes internacionales

Yubisay, P. (2013) en su tesis Doctoral: “*Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial*”, Universidad Del Zulia – Venezuela; luego de analizar los resultados obtenidos se desprenden de ellos las siguientes conclusiones: El tipo de clima organizacional identificado en los centros de educación inicial del Municipio Mara, estado Zulia, es el autoritario, percibiéndose por parte de los docentes desconfianza desde la gerencia de la institución al controlar todas las actividades mostrando frecuentemente desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones. Evidenciándose una alineación en la percepción del tipo de clima que se genera en estas organizaciones objeto

de estudio en las que directivos y docentes no están sensibilizados por un ambiente de trabajo como factor determinante en el desempeño laboral.

Marroquín, R y Pérez, M. (2011) en su tesis de Maestro, *“El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King- Guatemala”* Universidad San Carlos - Guatemala; concluye que: El clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad. El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes es adecuado al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

Briones, A. (2015) en su tesis doctoral titulada *“El clima escolar y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes de educación general básica superior del colegio fiscal provincia de bolívar de la ciudad de Guayaquil, periodo 2014-2015”*, Universidad de Guayaquil; concluye que: El clima escolar en el contexto de las características psicosociales, identifica las relaciones interpersonales como uno de los elementos base para el logro de un ambiente adecuado en el aula y con ello en la institución. El docente y los estudiantes desempeñan roles bien definidos por los sistemas educativos, en el cual uno enseña y el otro aprende, en este carácter participativo y relacional basado en normas y reglas de la institución educativa a la que pertenecen.

Chamorro, J. (2005) en su tesis Doctoral intitulada *“Factores determinantes del estilo de Liderazgo del director-A.”*. Universidad Complutense de Madrid.

La metodología en la que se enmarca este estudio es de naturaleza no experimental, se trata de un estudio correlacional en el que nuestro interés se centra en establecer un modelo lógico hipotético – deductivo, capaz de explicar las relaciones entre las características de los profesores, características personales, motivaciones de los directores y del centro, y el estilo de liderazgo de los/as directores/as de los Centros de Educación Básica e Instituciones Educativas de los departamentos del Atlántico y Magdalena. La muestra de investigación estuvo conformada por 49 directores y 809 profesores. Luego, se procedió al análisis de la matriz de correlaciones mediante el empleo del método componentes principales. Obteniendo una solución factorial de estructura simple constituida por los factores los cuales explican el 51,21% de la varianza. Conclusión los factores determinantes del liderazgo influyen en el comportamiento el director, quien actúa como líder quien guía y delega funciones a un equipo.

Peris. R. (2004) en su tesis doctoral. *“El Liderazgo organizacional: Un acercamiento desde las teorías implícitas”*. Universidad Jaume I. Castellón. España. La investigación fue de análisis exploratorio. Para recabar información sobre el liderazgo organizacional se utilizaron técnicas documentales como revistas, periódicos nacionales y tantos especializados. Se tuvo una muestra de 16 sujetos entre varones y mujeres. Como instrumento se empleó un cuestionario constituido por 97 enunciados. Los resultados obtenidos del análisis factorial fue que la prueba de esfericidad de Barlett dio 584,75853 ( $p < .0000$ ) y el Alpha es ,7484. Conclusión, refleja una visión de liderazgo polarizada en la figura del líder que es contemplado como una persona especial, como un gran hombre que destaca sobre el resto de los miembros del grupo. Por el contenido de los enunciados del factor, parece denominado Teoría gran Hombre.



## **Antecedentes nacionales**

Callomamani, (2013) en su investigación Doctoral. *“La Supervisión Pedagógica y el Clima Laboral de los Docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores”*, Universidad Nacional de San Marcos – Perú; concluyo lo siguiente: La supervisión pedagógica influye significativamente en el Clima laboral del docente, puesto que se halló un  $P = 0.000$  con un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.863 ( $p=0.000$ ) entre los factores de estudio. El monitoreo pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un  $P$  valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.810 entre los factores de estudio. El acompañamiento pedagógico influye significativamente en el clima laboral del docente, puesto que se halló un  $P$  valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.800 entre los factores de estudio.

Moya, R. (2011) en su tesis de Maestría. *“Influencia del liderazgo en el clima organizacional de la Institución Educativa N° 7057 del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2011”*. Universidad Cesar Vallejo. Perú. En la investigación se empleó el método científico, tipo de investigación descriptivo correlacional. Para recoger la data que permitirán la comprobación de la relación causal entre el clima organizacional y el liderazgo gerencial, se aplicó la técnica de la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario. El diseño estadístico para la prueba de hipótesis fue la chi-cuadrado calculado. La conclusión a la que se llega luego de la recogida de data y el análisis estadístico correspondiente es que efectivamente el liderazgo gerencial ejercido por el personal directivo y jerárquico influye significativamente en el clima organizacional de la Institución Educativa N° 7057 del Distrito de Villa María del Triunfo, puesto que la prueba estadística de independencia de variables ji-cuadrada calculada arrojó un valor de 34,22 y este valor supera ampliamente la ji-cuadrada tabular

con 5% de significancia y 3 grados de libertad que tiene un valor de 7,81. Por lo tanto la institución educativa al tener líderes eficientes y eficaces tendrá un clima organizacional sostenible con personal docente capaz y responsable que se sientan satisfechos de su labor diaria.

Ayala. S. y Reyes, N. (2008) En su tesis de Maestría. *“La influencia de la aplicación del programa “preparando líderes” en el fortalecimiento de la cualidad de liderazgo de las autoridades estudiantiles del nivel de educación secundaria en la institución educativa de aplicación de la Universidad César Vallejo – Harvard College- Piura en el año 2008”*. Universidad Cesar Vallejo. Perú. Esta investigación utilizó el diseño de investigación experimental puro “Pretest y Post Test” cuya población es a su vez la muestra conformada por 48 autoridades estudiantiles, en los resultados se evidencian a través de tablas y gráficos, tal como lo recomienda las normas estadísticas. A través de la investigación realizada con 48 autoridades estudiantiles de la I.E. se ha logrado fortalecer la cualidad de liderazgo, gracias a la aplicación del programa “Preparando líderes” cuyos resultados se han obtenido a través de listas de cotejo y de evaluación. Según los resultados obtenidos en una investigación con la aplicación del programa Preparando líderes, responde al problema planteado, como fortalecer la cualidad de liderazgo de las autoridades estudiantiles de la I.E. de la UCV Piura “Harvard College” como lo demuestra la t de Student. En las diferentes dimensiones que presenta el clima organizacional obteniendo en resumen final que la tc (14.45) >t.t. En conclusión, encontramos que existe diferencia significativa en las dimensiones de la cualidad de liderazgo en el promedio del pretest con el post test I, lo que indica que la aplicación del programa “Preparando líderes” tiene efectos significativos en el fortalecimiento de la cualidad de liderazgo y por ende en el desempeño como autoridad estudiantil, quedando así demostrado la eficacia del programa.

Fernández F. y Montero. L. (2007) en su tesis de Maestría. *“Nivel de correlación entre el liderazgo escolar y el rendimiento académico en las estudiantes de secundaria del tercer grado de la institución educativa “Santa Lucía” de Ferreñafe-2007”*. Universidad Cesar Vallejo. Trujillo. Perú. La investigación empleó el tipo de investigación descriptivo y diseño de investigación correlacional. La muestra de investigación estuvo conformada por los estudiantes de secundaria del tercer grado de la institución educativa “Santa Lucía” de Ferreñafe-2007. Conclusión; el coeficiente de correlación de + 0,78, determinó la existencia de una alta correlación positiva entre el liderazgo escolar y el rendimiento Académico. Así mismo la prueba de “t” de Student para “r” de Pearson, confirma nuestra hipótesis planteada, al establecer que el liderazgo escolar tiene una correlación positiva con el rendimiento académico, al 95% de confiabilidad. Capacitar a la plana docente en estrategias que permitan el fortalecimiento en la formación de líderes escolares. Planificación y ejecución de charlas en la “Escuela de Padres” con personal especializado sobre liderazgo escolar.

Peláez. O. (2010) en su tesis doctoral. *“Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. La metodología de la investigación fue de tipo descriptivo- explicativo. Nivel de investigación descriptivo correlacional. La muestra de la investigación estuvo conformada por 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú a los que se les aplicó la escala de clima organizacional y sus respectivos 200 clientes a los que se les impartió el cuestionario de satisfacción del cliente. El instrumento empleado fue el cuestionario. Como resultado se obtuvo que el clima organizacional se relaciona de forma directa 0,647 con la satisfacción del cliente  $p.000$ . La conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente.

Campos, L. (2012) en su tesis de maestría. *“Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao”*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. El propósito del estudio fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, el diseño de investigación fue el correlacional. Los participantes fueron 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007) que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. El resultado fue que existe asociación significativa respecto a la percepción del liderazgo directivo y el clima organizacional, apreciándose que la chi cuadrado obtiene un puntaje de 12,58 ( $p < ,01$ ) y un grado de relación ( $r_f$ ) de 0,59. Conclusión; El liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.

## **2.2. Bases teóricas**

### **Definición de liderazgo**

Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes (Espinoza, 1999, p.8).

Aunque a veces se confunde, no es lo mismo mando que líder. Mientras el concepto mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser un mando, sin embargo, difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo. Esta confusión terminológica es la que nos hace plantearnos que la principal característica del “jefe” o “gestores de personas” es la posibilidad de combinar las competencias propias del mando (directo-ejecutivo) con las del líder (directivo-líder).

La curiosidad por el tema del liderazgo no es algo propio de la actualidad, si no que ha sido ampliamente estudiado, en especial desde el campo de la psicología social. De hecho, Lewin et. al. (1940) comienzan a trabajar sistemáticamente el tema relacionándolo con la psicología social y las relaciones interpersonales.

Existen diferentes definiciones del término liderazgo, desde una perspectiva semántica el concepto de liderazgo es definido por Real Academia de la Lengua Española (2001) como la dirección de un grupo social; por otro lado, el Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956) la define como:

Cualidades de la personalidad que favorecen el control de exigencias de la situación en el que se encuentra; promete recompensas a los subordinados que aceptan sus opiniones y las siguen en práctica, mantiene su posición y guarda su distancia, se muestra indiferente y no quiere comprometerse en su trato con los subordinados.  
(p.231)

Ambas definiciones, explican funcionalmente la labor de un líder en un contexto organizacional, resaltando la interacción líder grupo.

Desde una perspectiva de la psicología organizacional, Espinoza (1999) define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (p.15).

Esa persona debe poseer un sentido muy bien desarrollado de asertividad. De acuerdo con Blanchard (2000), quien define el liderazgo como la “capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (p.34).

Una organización bien dirigida tiene un enorme potencial. El líder no es un superdotado o un ser sobrenatural, es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas de la empresa. No existe un líder aislado, se mueve en un contexto (la gente), de allí que mencionarlas significa la trascendencia e importancia de las personas que le otorgan la condición de líder.

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuantos aportes y sugerencias; en la creatividad para la resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas tienen un valor importante dentro de la empresa o instituciones.

Stogdill (2001) lo define como “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (p.256).

Para Stogdill (2001, p.282) esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas: los empleados o seguidores, quienes por voluntad propia aceptan las órdenes del líder, ayudan a definir la posición de éste y permiten que trascienda en el contexto laboral. Esto hace ver que, si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Esto implica que, si bien los miembros del grupo carecen del poder que tiene el líder, es el grupo el que le da forma a este poder del líder, a través de las diferentes actividades y de distintas maneras al interior de la organización. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- En tercer término, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas que tiene el poder para influir en el comportamiento de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios en beneficio de la organización.
- Y el cuarto término, es una combinación de los tres primeros, donde reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Esto implica que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo tendrá una gestión ineficaz. El liderazgo moral, se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información al respecto, a fin de que, al momento de responder a la propuesta del líder, puedan elegir con inteligencia.

Por otro lado, Chiavenato (2006) en cuanto a la definición de liderazgo, destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se

establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales"(p. 56).

Cabe señalar que, aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades de gestión administrativa, la definición de liderazgo expuesta hace una atinencia con respecto al valor de las habilidades comunicacionales del líder en las relaciones interpersonales, en post de que la organización cumpla con sus metas. En tal sentido, los desafíos que deben de asumir las organizaciones en el mundo actual, están orientando a los líderes a asumir habilidades comunicacionales al interior de la organización, en pro de una adecuada gestión.

Vilar (2006) define liderazgo como:

El comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan cabo. Esto lo consigue motivándolos a través del logro, es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses de la institución y finalmente, manifestando que expectativas altas de su trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza de ellos mismos. (p. 26)

Por lo que el liderazgo de ciertos directivos cobra mayor valor cuando la perspectiva transformacional contribuye, al respecto Vilar (2006) “enfoca el liderazgo desde la perspectiva transformacional, donde se involucra a los colaboradores a través de la identificación de roles y funciones, comprometiéndose y asumiendo responsabilidades delegadas, tornándose en líderes de su accionar laboral” (p.32).



Finalmente, Lewin (1940) referido por Foladori (2011) define liderazgo como: “el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales” (p.3). En tal sentido, se plantea la necesidad de ordenamiento, lo cual está en la naturaleza misma de la masa, quienes verán en la figura del líder la función necesaria, para direccionarlo.

### **Cualidades del líder**

Todas las personas poseemos defectos y virtudes. El balance entre ambos constituye el carácter o personalidad que indicará el potencial de liderazgo que posee. Espinoza (1999) menciona “una lista de virtudes que se deben practicar para lograr dicho objetivo” (p.23).

Es así que es necesario el orden, a través del cual, permite que todas las cosas tengan un lugar y distribuye el tiempo adecuadamente entre cada una de sus actividades o compromisos. La sinceridad, por medio de la cual se logra la confianza de los colaboradores. La justicia, que implica la forma ética y justa en las actitudes hacia los colaboradores y la institución. El silencio o la reserva, donde se comunica asuntos específicos y pertinentes a la institución, evitando comunicaciones superficiales o estériles. Es necesaria la moderación, evitando los extremos, ejerciendo autocontrol sobre el resentimiento y la ira. Se requiere el ejercicio de la humildad, no asumiendo actitudes de soberbia y poder.

La limpieza, como parte de la imagen personal. Se requiere la tranquilidad, asumiendo actitudes de no violencia de palabra o de obra contra nadie. Se requiere un líder laborioso, siempre ocupado en algo útil. Con capacidad de resolución, siempre llevar a cabo lo planificado con decisión. Ser austero, lo que equivale a no incurrir en gastos superfluos.

Ser solidario con los demás sin esperar recompensas y, por último, ser leal con los colaboradores como con la institución.

### **Teorías de los estilos de liderazgo**

Cabe establecer previamente, que los diferentes estilos de liderazgo se ubican en los enfoques teóricos clasificados por James (1996, pp.221 - 222) siendo los siguientes:

- El enfoque funcional, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.
- El enfoque empírico, considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección sociométrica, en la que el líder se revela como personaje central del grupo.
- El enfoque institucional o sociológico de basa en el estatus ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas.
- El enfoque cognoscitivo, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder esta investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo.

- El enfoque naturalista afirma que el líder posee de ordinarios una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse.
- El enfoque conductista, quienes según James (1996) estos enfoques se han centrado en las funciones y los estilos de liderazgo. Algunos estudios han arrojado que las funciones relacionadas con las tareas y las funciones para mantener el grupo tienen que ser realizadas por uno varios miembros del grupo para que éste funcione debidamente. Los estudios de liderazgo han señalado diferencias entre la estructura orientada a las tareas autoritaria y de iniciación por una parte y el estilo concentrados en los empleados democrático o participativo por la otra.
- El enfoque de contingencia pretende pronosticar aquel estilo de liderazgo que será más efectivo en una situación dada. En tal sentido James (1996) establece:

Que el surgimiento de este enfoque debido a que los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y del conductual demostraron que no había un rasgo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones. El enfoque psicoanalítico menciona que este enfoque cuestiona los motivos inconscientes del líder y la posición romántica (visiones idealizadas de lo que hacen y pueden lograr los líderes) que se forma en sus seguidores. (p.90)

### **Teoría del modelo de participación del líder**

Jason (2005) menciona:

Este modelo implica establecer la situación de la participación del líder frente a los subordinados en la toma de decisiones. Para él, la participación del líder puede caracterizarse por lo siguiente: no proporcionando la información necesaria, proporcionando la información necesaria, proporcionando individualmente sus ideas y sugerencias, generando y evaluando alternativas para llegar a un acuerdo sobre una solución. (p.7)

Entonces, afirma Jason (2005) lo recomendable es “emplear considerando la situación, el estilo de liderazgo más efectivo: autocrático I, autocrático II, consultivo I, consultivo II y grupo II, respectivamente” (p.36). Por tanto, la efectividad del liderazgo depende de que el líder se adecue a la situación.

Esta teoría plantea la participación del líder, acorde a las necesidades situacionales de la organización, pudiendo emplear según el momento, cualquiera de los 5 estilos mencionados, con el propósito que se logre las metas establecidas. En este caso, el líder asume un comportamiento multifacético.

### **Liderazgo Directivo: el enfoque de liderazgo de Kurt Lewin**

La psicología social abre la posibilidad de pensar al grupo como una nueva unidad de estudio, investigando una serie de fenómenos nuevos presentes en el campo social aspectos no percatados, debido a que la psicología se había centrado en el estudio del individuo.

De la gran variedad de fenómenos que aporta la investigación sobre el grupo como totalidad, el estudio sobre el liderazgo realizado por Lewin (1939) referido por Foladori (2011, p.2) cobró singular relieve por varias razones:

- Por un lado, el predominio del enfoque individualista tendió a identificar en el grupo, el que aparecía como una masa uniforme y continua, compuesta por individuos y sus funciones. La ideología imperante en la psicología no permitía que el grupo pudiese ser considerado como una entidad de otro orden, diferente a la que se venía abordando. Así, la primera forma de contacto con el fenómeno del grupo implicaba pensar al grupo como una agrupación de individualidades.

Por otro, el problema de la eficiencia estaba planteado, sobre todo en espacios empresariales, industriales y productivos en general, en el que hay que incluir también, aunque pertenece a otro orden, al sector educacional. Lewin consideraba que el grupo suponía poder modificar los resultados del proceso productivo y de aprendizaje, introduciendo una variable que debería ser estudiada.

Un tercer factor interroga también al grupo y cuestiona profundamente su propia naturaleza, así como su razón de existencia, situándose en una vertiente que pretenda explicar las fuerzas en juego y la dimensión de los vínculos interpersonales al interior del grupo. Lewin (1939) referido por Foladori (2011), indica que:

A la psicología le costó mucho tiempo descubrir que un todo dinámico (habla del grupo) posee propiedades diferentes de las propiedades de sus partes o de la suma de sus partes. (...) El todo no es "más" que la suma de sus partes, sino que tienen diferentes propiedades. El enunciado debiera ser: El todo es diferente de la suma de sus partes (p. 3).

Lewin coloca al grupo como unidad de análisis he ahí uno de sus logros. Pero esta unidad le interesa por cuanto puede ser estudiada en su conflictiva interna, fuerzas (abstractas) contrapuestas que responden a la inercia imperante en cada coyuntura.

En tal sentido, el liderazgo se sitúa en el entrecruzamiento de los tres aspectos expuestos, por cuanto aparece como lo que se diferencia emergiendo del grupo, como aquel que hace laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, y, por último, también es el que concita y desencadena estados particulares, manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores.

Para Lewin (1939):

El grupo se constituye como un campo que hasta podría ser puesto en una fórmula matemática en función de los vectores de fuerza y de sus intensidades que lo atraviesan. Ello implica la fuerza del grupo hacia el líder y viceversa, en el proceso de avance del grupo. El acentuar el enfoque de campo indica la posibilidad de que bajo ciertas condiciones el comportamiento de un líder pueda ejercer influencia sobre ciertas propiedades del grupo. (p.120)

Desde otro ángulo, Lewin analiza la incidencia del grupo sobre el individuo y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece. Lewin (1939):

La observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada (p. 141).

Es decir que el análisis del comportamiento del líder como del grupo, será integral e integrada para poder explicar los diferentes comportamientos que se suscitan en el proceso interactivo.

Para que se pueda entender este proceso interactivo, es necesario mostrar el estudio rector realizado sobre el tema del liderazgo. Para ello, Schellenberg (1978) muestra los datos de la siguiente manera:

El estudio más famoso de grupos inspirado por Lewin fue la investigación sobre climas sociales de grupo llevada a cabo en 1938 y 1939 en la ciudad de Iowa por R. Lippitt y R. White. Dispusieron varios grupos de niños jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto. El primer bloque de estudios comparaba los resultados entre los esquemas autocrático y democrático de liderazgo. Un segundo bloque incluía estos dos estilos más el de "laissez-faire", un tipo de liderazgo no directivo comparado con el estilo centrado en el líder (autocrático) y con el centrado en el grupo (democrático). (p. 88)

El experimento supuso llevar adelante minuciosos registros de observaciones de las acciones y las repercusiones en cada tipo de grupo. Los niños participaron en grupos conducidos de diversas maneras a los efectos de visualizar el impacto de determinadas acciones según el tipo de liderazgo. Al respecto Schellenberg (1978) concluye que:

Los resultados de estos estudios se han aducido con mucha frecuencia para mostrar las ventajas de la democracia sobre la autocracia. Por ejemplo, bajo el liderazgo autocrático, se producía menos iniciativa y mayor agresión contra los compañeros que en el resto de los tratamientos. Los grupos dirigidos democráticamente eran los mejores en estos aspectos y además eran los más preferidos por la mayoría de los niños. Los grupos "laissez-faire" mostraban una carencia en objetivos e insatisfacción que no se daban en los grupos democráticos. (p. 96)

La relación entre la forma de conducción y los comportamientos agresivos (efecto de la frustración) los resultados muestran que las variaciones de las manifestaciones agresivas

tienen que ver directamente con los climas grupales que se han establecido a partir de los estilos de liderazgo.

Es necesario señalar que estos experimentos causaron interés en todo el medio norteamericano repercutiendo significativamente en diversas actividades cotidianas. Deutsch y Krauss (1970), discípulos directos de Lewin, señalan que este experimento contribuyó además a “estimular cambios en el tipo de liderazgo en grupos industriales, educacionales y militares, y determinó el surgimiento de programas de entrenamiento en relaciones humanas, ampliamente utilizados para ayudar a la gente a capacitarse para el liderazgo de grupos”(p.55).

Este estudio, permite una aproximación a la concepción del liderazgo en K. Lewin, así como a la idea de grupo. El resultado inmediato es pensar que el líder es algo que hay que agregarle al grupo para que el colectivo, adecuadamente guiado, pueda realizar su labor. Se trata del requerimiento de condiciones fijas, permanentes y sin posibilidades de cambio ya que se ha construido un cierto perfil del líder, el que se aplica por igual en todos los casos. El líder es entonces pensado en términos de características individuales, más allá del grupo. Es un elemento que el grupo necesita y por ello, hay que buscarlo en el espacio extra-grupo. En esta concepción, el grupo aparece colocado en segundo lugar ya que lo importante verdaderamente es el líder; él es el que puede conducir a la masa integrada por aquellos que no poseen ese don que es el de ser líder.

Por otro lado, si el grupo es una unidad diferente a la suma de las partes que lo componen, entonces el liderazgo tiene que ver con una determinada función que es necesario realizar. Como refiere Maisonneuve (1968) "En esa perspectiva, el liderazgo no será considerado según una perspectiva estática y estrechamente individualizada, sino como un



sistema de conducta requerido por y para el funcionamiento del grupo, como una condición y una cualidad dinámica de su estructuración"(p. 66).

En este caso, si bien no es necesario que el líder pertenezca a la estructura grupal, el campo de fuerzas determina un lugar que debe ser llenado por alguien. Cada grupo entonces, según su propia dinámica construye dicho sitio. Para este caso lo fundamental es que el líder sea aceptado y ello tiene que ver con la manera en cómo el líder pasa a cumplir las condiciones del lugar en que se sitúa. Esto significa pensar en el principio de autoridad ya que el líder aparece como el miembro que ejerce la más fuerte influencia. Esta posición se moviliza, por tanto, en torno a definir cuáles son los rasgos principales que más comúnmente son descubiertos, pero como características de la función, del perfil requerido para cumplir la función, no de la persona.

Finalmente, Lewin, citado Deutsch y Krauss (1970) mencionan:

Trabajar la aceptación del líder por el grupo, a través de la concepción del índice de aceptabilidad, que daría cuenta de cómo el líder impuesto es recibido, es formulado en términos de cohesión ya que es desde allí que puede pensarse la forma en como el grupo se enfrenta a la tarea que tiene que resolver. El líder, por ende, cumple un papel esencial en mantener la cohesión, primer aspecto de la función que determina a su vez el rol. El líder aparece como una nueva fuerza impuesta, con una función reordenadora de las mismas. (p.55)

### **Dimensiones del liderazgo directivo**

Para Napier y Gershendfeld (2008) sobre la base de los estudios de Lewin, Lippit y White (1968) establecen que “el liderazgo directivo asume tres dimensiones, donde se conjugan la

personalidad del líder y la conducta que este desarrolla en la organización”. Es así que las dimensiones establecidas son las siguientes:

### **1) Liderazgo autocrático**

Una primera dimensión es el liderazgo autocrático, el cual posee una imagen vinculada con demagogos, dictadores y procesos administrativos de coacción, sin embargo, también puede ser descrito como la persona que dirige, que permanece firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades de supervisión y la responsabilidad final de las decisiones.

En pocas palabras es alguien que tiene los atributos necesarios de liderazgo. Este tipo de líder puede tornarse en explotador, caracterizado por el empleo sin escrúpulos del miedo y la amenaza; comunicaciones unilaterales de arriba abajo: exaltación de la dimensión normativa en el rol de dirección y comportamientos restrictivos, sin estímulos a las iniciativas de los demás miembros. Como también ser benevolente, que atempera el comportamiento anterior con el empleo de recompensas y comunicaciones bilaterales, aunque limitadas a la voluntad del director, y con decisiones desconcentradas en mínimo grado: la responsabilidad de la conducta organizativa no es interiorizada en los miembros, sino que radica en el control externo de la dirección. (Napier y Gershendfeld, 2008, p. 173).

Al respecto, Rivera (2011) indica:

Que en la dimensión liderazgo autoritario o coercitivo, el líder da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que éstas se cumplan, se limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos.

Dirige el grupo, pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad, esta clase de liderazgo no dirige, sino que manda. (p. 32)

Este modo de liderar, Rivera (2011), demuestra ciertas características:

En general son individuos de personalidad fuerte, dominante y agresiva. Toda actividad la realizan a su modo. No preguntan más allá del trabajo, y por tanto no comparte visión de futuro con sus equipos, lo que transforma a este líder en ajeno a las personas. Considera a sus subordinados más como empleados que como personas. En general no están preparados para dar oídos a los puntos de vista diferentes a los suyos. No genera un trabajo en equipo porque centraliza su poder. No le gusta ver que los empleados tengan mucha amistad los unos con los otros, porque esa cercanía puede poner en riesgo su autoridad. Tiene una actitud orientada hacia el trabajo y los negocios poniéndolos estos en primer lugar. (p.35)

El estilo autoritario o coercitivo es el menos efectivo, en la mayoría de las situaciones. La verticalización de este estilo no fomenta las nuevas ideas del equipo. Las personas se sienten vulneradas en su respeto y no son capaces de actuar por iniciativa propia, son meros ejecutores de una decisión que “llegó de arriba”, por lo tanto, no se dan cuenta que su desempeño depende de ellos mismo. El equipo se transforma en un grupo de personas resentidas y por lo tanto resignadas, es decir, van a hacer sólo lo que les pidan, ni un centímetro más. Este estilo además hace que las personas sólo trabajen por el dinero. Sin embargo, este estilo, puede ayudar frente a la inercia del día a día de un empleado problemático, ya que el liderazgo autoritario o coercitivo romperá hábitos.

Con respecto a las características asumidas por los directores en instituciones superiores, Borja y Gabor (2007, p. 45) señalan “el liderazgo es posible clasificarlo con base a la forma en que éste utiliza la autoridad” (p. 45).

Así es que en lo referente al liderazgo autocrático muestra actitudes donde deciden por sí solos todas las actividades o tareas a realizar, es decir, ellos son quienes toman todas las decisiones, organizando y distribuyendo, incluso, las actividades, permaneciendo distantes al grupo de docentes, administrativos en su realización y evaluando de forma individualizada.

Este estilo de director, según Borja y Gabor (2007) se preocupa mucho por:

Los resultados de las tareas asignadas. No permite que se inmiscuyan sus sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en la institución técnica superior. Es firme en sus convicciones. Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones. Ordena, estructura toda la situación de trabajo y dice a los docentes, padres de familia y alumnos qué deben hacer. Basa su poder en amenazas y castigos.

(p. 45)

## **2) El liderazgo democrático**

Es aquel que comparte decisiones con los demás, independientemente de las consecuencias, en su lenguaje existe la vinculación al nosotros como grupo, siendo las relaciones de colaboración antes que, de competencia, siendo la meta el fin principal.

Es así que los miembros de la organización, a través de los distintos grupos organizativos, formales o informales, participan regularmente en los procesos de elaboración de objetivos y toma de decisiones. No carece de autoridad este tipo de dirección, pero al apoyarse en otros ejerce su influencia por otros recursos no meramente disciplinarios (Napier y Gershendfeld, 2008, p. 173).

En referencia al liderazgo democrático, Rivera (2011) refiere “que este estilo parte del supuesto de que el líder, para ejercer su liderazgo, considera puntualmente los intereses, las opiniones y, el rango de autoridad del grupo, autoridad de la que el líder pasa a operar como representante” (p.34).

Las características que distinguen a los líderes democráticos, según Rivera (2011) son:

- En general se muestran tan preocupados por la mantención de la eficiencia del grupo como con relación al término de las tareas que están en ejecución.
- No dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo.
- Encauza las distintas tendencias y opiniones, sin imponer las soluciones, sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo.
- Incentiva a los miembros de su grupo para que expresen sus ideas y sentimientos, para crear un clima con mayor creatividad y compromiso.
- Frente a los problemas, tratan de ayudar al grupo a eliminar la resistencia o a resolver los conflictos.
- Están convencidos que la responsabilidad de la realización de una tarea yace tanto en el grupo como en ellos mismos.
- Permite que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando hayan demostrado su capacidad de hacerlo.

- Cree que sus subordinados mientras más comprometidos estén trabajarán en conjunto, permitiendo tener una mayor potencialidad.
- Tiene plena confianza en sus empleados, y ellos tienen plena confianza en su líder lo que provoca que se sientan muy identificados con la institución en la que trabajan.
- Promueve la comunicación en todos los niveles. Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro. Por lo tanto, este estilo de liderazgo da gran importancia a los consensos de grupo, lo que le ayuda a trabajar en equipo para la consecución y el logro de objetivos comunes (p.79).

Con respecto a las características asumidas por los directores en instituciones de formación técnica y profesional, Borja y Gabor (2007)

Señalan que quienes asumen un liderazgodemocrático, planifican de acuerdo con los miembros del grupo, animando al grupo de docentes, padres de familia y estudiantes a discutir, decidir, programar y distribuir las actividades. Sugieren diversos procedimientos; participan como un miembro más y evalúan los resultados en función del grupo. (p. 46)

El director democrático, según Borja y Gabor (2007) asume las siguientes actitudes:

- Confía en la capacidad y buen juicio de los docentes, padres de familia y estudiantes.
- Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad.

- Muestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo.
- Crea un fuerte sentido de solidaridad
- Toma decisiones compartidas (p. 46).

El estilo de liderazgo democrático no siempre es el mejor. A veces hay excepciones y es necesario que los directores identifiquen cuándo deben utilizar un estilo diferente.

### **3) Liderazgo liberal**

Con relación al liderazgo liberal, muchas veces ha sido visto como aquel que evade las responsabilidades, sin embargo, a diferencia de los otros tipos de direcciones que centran la responsabilidad de la conducta en el control externo de la dirección, este tipo la orienta hacia el autocontrol y la capacidad de autodirección de sus miembros. Aquí la dirección no tanto utiliza estímulos y recompensas para las acciones cuanto que implica de algún modo a los demás miembros en las decisiones; su actitud comprensiva y estimulante permite el flujo de comunicaciones en todas las direcciones y ciertas decisiones, no relevantes, están descentralizadas a distintos niveles (Napier y Gershendfeld, 2008, p.173).

Por otro lado, Rivera (2011) sostiene con respecto al líder concesivo liberal o *laissez-faire* que:

El llamado líder deja en manos de su equipo las funciones que él como líder debería llevar a cabo, y de hecho espera que sus subalternos se responsabilicen por su propia motivación y control, y espera que lleven a cabo con éxito todas las labores encargadas”. (p.50)

En este tipo de liderazgo quienes integran el equipo u organización deben ser sujetos altamente calificados para que la actividad encomendada tenga éxito. Se puede definir como: aquel sujeto que delega a su equipo de trabajo o subalternos la autoridad para tomar decisiones.

Es posible citar algunas características propias de esta clase de liderazgo: No se compromete con la determinación de metas y políticas. Da total libertad al grupo. No le interesa las discusiones, sólo le interesa que se sientan bien anímicamente. No estimula la productividad del grupo.

Con respecto a las características asumidas por los directores en instituciones educativas, Borja y Gabor (2007) señalan que.

Quienes asumen un liderazgo liberal o laissez – faire se caracterizan por la falta de participación general, manteniéndose al margen lo más posible, dejando la iniciativa a los docentes, padres de familia y estudiantes, y sólo cuando se requiere su opinión, interviene para dar su consejo (p. 46).

En este estilo de liderazgo el director según Borja y Gabor (2007, p.46) presenta:

- Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.
- Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.
- Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.
- Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.
- Proporciona información sólo cuando se lo solicitan.



- Deja que el grupo se organice.

Estas son las dimensiones del liderazgo directivo, que se han empleado en diversos momentos, algunos con mayor o menor éxito que otros. Sin embargo, al analizar los estilos de liderazgo no es posible asegurar que existiese un estilo único ni ideal.

Podrían producirse situaciones distintas que demandan distintos estilos para resolverla. En realidad, los líderes exitosos varían sus conductas y deberían estar preparados para modificar su estilo en función de las circunstancias.

### **Clima Organizacional**

Para poder definir clima organizacional, se requiere separar estos dos vocablos. Para James (1996)

Una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Además, agregan que el primer paso crucial para organizar es el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. (p.245)

Por otro lado, García y Medina (2008) manifiestan que en el campo educativo la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados:

En una acepción muy amplia (macro organización), como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa.

En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política

educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración estudiantil (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización educativa propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones técnicas superiores y del entorno próximo). (p. 190)

En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de “grupos” o “roles” de una institución.

Finalmente, y en un sentido más estricto, la organización se la concibe como el haz de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos.

En relación con el clima, Etkin (2007) dice que “utilizar el concepto de clima tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social” (p.136).

Asimismo, manifiesta que el clima, en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo.

Es una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales.

Finalmente, Etkin (2007) afirma que “el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización” (p.139).

Por ejemplo, una estructura democrática favorece (no determina) un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable.

Basado en lo expuesto, es posible establecer la definición de clima organizacional. Chiang (2010) manifiesta que la definición de clima organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales.

Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales.

Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes.

Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación. (p. 38)

Basado en ello, Chiang (2010) presenta una serie de definiciones elaboradas por diferentes estudiosos sobre clima organizacional:

Taigiuri en 1951 (en Chiang, 2010):

Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador (p.44).

En la misma obra citada, Litwin en 1968, lo vincula a un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Igualmente, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), lo definen como:

Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional (p. 44).

En la obra de Chiang (2010) Payne en 1971, lo conjetura como:

Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima con un concepto ecológico (p.45).

Shneider (1975) en la misma obra, lo conceptúa como:

Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema (p.45).

Porter, Lawler y Hackman en 1976, en la obra citada, indican que “se refiere a las propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él” (p.46).

Friedlander y Margulies en 1969 (en Chiang, 2010) quienes lo catalogan como “propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales” (p, 56). En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado a través de comportamientos y actitudes.

Finalmente, en base a la concepción de Likert (1978) Acero (2003) conceptualiza el clima organizacional como:

La percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio educativo o formativo , donde cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos (p. 10).

En tal sentido, Acero (2003), define el clima como:

Un proceso interactivo, entre los diferentes miembros de la comunidad institucional en relación con la organización, determinando las dimensiones de este expresando en forma objetiva la forma como se presenta situacionalmente el proceso organizacional, en este caso aplicado al ámbito educativo (p.89).

## **Características del clima organizacional**

Para Alcocer (2003) menciona “el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos” (p.45). Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características.

En tal sentido, es posible asumir que el clima organizacional, como menciona Alcocer (2003, p. 90), posee las siguientes características:

- El clima se circunscribe al ambiente laboral.
- Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental
- El clima repercute en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre la una organización, así como a nivel intraorganizacional.

El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico.

## **Elementos del clima organizacional**

Si bien las características expuestas tipifican el clima en una organización, son los elementos quienes cumplen un rol importante, en este proceso interactivo, como se detallará a continuación.

Litwin y Stinger (1998) indica nueve elementos vinculados al clima en la organización:

**Estructura:** Representa la percepción que los miembros de una organización perciben con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuados en el desarrollo laboral.

**Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización con respecto a la autonomía en la toma de decisiones en acciones referidas a su trabajo. Es el sentimiento personal de ser el propio jefe en el trabajo.

**Recompensa:** Es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado.

**Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo.

**Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales

**Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

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

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, de los diferentes niveles jerárquicos interactuantes, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se presenten.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización. (p.144)

### **Dimensiones del clima organizacional**

Con relación a las dimensiones del clima organizacional, Berrocal (2007 pp. 20 - 37) basado en la teoría de los sistemas gerenciales de Likert (1978) y la clasificación de las dimensiones del clima organizacional contempladas por Acero (2003) elabora un instrumento a través del cual y en forma sintetizada mide el clima organizacional.

Berrocal (2007) plantea la existencia de la influencia del estado afectivo, circunscrito al clima organizacional en las actitudes de los colaboradores, las mismas que son medibles en forma objetiva. Para ello realizó un análisis de las dimensiones y de los ítems de la escala de clima organizacional de Acero (2003) y los condensó en tres dimensiones: identidad institucional, integración y motivación institucionales, los mismos que se detallarán a continuación.



## **Identidad institucional**

El fortalecimiento del sentido de pertenencia en instituciones superiores, de parte de los docentes y estudiantes, constituye un punto de partida para la formación de la identidad institucional. A través del reconocimiento de los miembros de la comunidad institucional con la institución se puede lograr la identificación con la misma, así como lograr actuaciones y prácticas que reflejen la identidad institucional.

El ser humano por su inminente naturaleza social requiere establecer relaciones e interactuar con otros individuos, de ahí que la comunicación resulta un fenómeno orientado a satisfacer la necesidad de intercambiar su pensamiento, a través de los signos y símbolos representados de diversas formas. Sin embargo, las personas, por su inminente afán de relacionarse con los demás, se ven en la necesidad de comunicarse y transmitir de una forma clara y concisa sus ideas.

Cabe destacar que la comunicación se articula con otros elementos dentro de la organización que permite reflejar los objetivos, misión y visión de la institución para sus usuarios, para así representar la identidad del colectivo estudiantil.

A través de la identidad institucional se construyen y se abordan tres conceptos que permite abordar el tema desde la individual a lo grupal y colectivo. Partiendo de lo individual Márquez (2007), señala que el sentimiento de identidad “(...) es el conocimiento de la persona de ser una entidad separada y distinta de las otras” (p. 34). Es decir, se reconoce a la persona como única y distinta a los demás, involucrando el repertorio y el bagaje que el mismo trae del proceso sociohistórico en el cual se desenvuelve.

El individuo se reconoce desde el yo tal como lo describe Ginberg (2003), como el conjunto de procesos psicológicos, mientras el self indica las formas en que el individuo

reacciona ante sí mismo. El individuo parte de la necesidad de relacionarse con los otros, es decir desde la mismidad a la otredad, para eso la personalidad interna como la externa debe ser definida para relacionarse con el colectivo, y donde lo grupal parte de la identificación y los significados, que dado individuo le interpreta. Es decir, el individuo para sentirse parte de algo debe comenzar por reconocerse para luego integrarse a un colectivo y luego interactuar con un grupo. Es importante para de definición de la identidad institucional, ver cómo los seres humanos se sienten parte de entorno, pero que ese entorno lleva consigo una identidad internalizada que se ve reflejada en la actuación y comportamiento de los miembros de ese entorno.

Desde la perspectiva organizacional educativa conceptualizar la identidad institucional, según Martini (2009) implica concebirla como “el conjunto de repertorios culturales compartidos por la comunidad educativa, a partir de los cuales se definen a sí mismo, orientan sus acciones u otorgan sentido a sus prácticas cotidianas” (p. 13).

La identidad dentro de un contexto educativo debe integrar las costumbres, la cultura, los valores, la misión, la visión, los signos y símbolos y sobre todo el compromiso que engloba a la comunidad educativa. Entendida así, Martini (2009) refiere que:

La identidad institucional, no resulta del simple hecho de ser miembro de la comunidad educativa, sino de un proceso social que implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas cotidianas y los compromisos sociales que conforman el ser y quehacer de la institución. (p.56)

Luego entonces, el sentido de pertenecía que significa conocer y reconocer aquello que identifica a la institución y actuar conforme a los lineamientos establecidos por ésta, surge y se desarrolla en la interacción cotidiana de los miembros de la comunidad entre sí.

La identidad institucional, se manifiesta en dos niveles: el simbólico y la conciencia. El primero está constituido, por los símbolos institucionales, imagen organizacional, los elementos que comprende la indumentaria académica que distingue a la institución de otras casas de estudio, cultura, valores, el lema, entre otros símbolos y el segundo nivel la conciencia que consiste en la internacionalización tanto del significado de los símbolos como de los fines y compromisos sociales de la institución con la sociedad; integrando a los diferentes miembros a la práctica de la participación democrática.

Por otro lado, la comunicación institucional se ha transformado en la clave, la llave que abre las puertas de la organización a sociedades complejas y cambiantes. Por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial, pues la comunicación es esencial en la organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación de los distintos miembros de la comunidad educativa en la consecución de los objetivos organizacionales.

Un aspecto esencial, indica Martini (2009), en el proceso de identidad en la organización, proviene de “la integración entre comunicación y gerencia. Dentro de las organizaciones es una respuesta frente a la creciente complejidad que han querido éstas en el mundo contemporáneo” (p.56). No escapan de esta realidad las instituciones superiores, pues precisamente, dentro de estas instituciones se hace más palpable la necesidad de adhesión del personal a los objetivos de esta.

El desarrollo de esta identidad, propia y única, para cada organización, se estructura sobre los objetivos y metas que cada una establece para su funcionamiento.

Al tiempo, persigue la adhesión del personal a la cultura organizacional de la institución, Fortalecer la identidad hace coherente la función de la institución, extiende la credibilidad en la misma, producto de la gestión de los intangibles, creando así valor

agregado para la institución educativa que sirve tanto para mejorar la relación con los miembros de la comunidad educativa, con otras organizaciones públicas y privadas, así como con los ciudadanos y con la opinión pública en general.

En síntesis, Berrocal (2007) establece que la identificación institucional, es el grado de pertenencia y orgullo derivado de la vinculación con la organización. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Para el efecto, es posible medirlas a través de indicadores como conocimiento de los objetivos institucionales, conocimiento de la visión y misión institucional, dándoles un valor personal.

### **Integración institucional**

Martini (2006) menciona:

La integración institucional, está vinculada al concepto de participación organizacional. Los roles y niveles de participación de los diversos trabajadores es algo complejo, ya que hay algunos que abogan por una participación restringida, de acuerdo al rol que se cumpla, mientras otros plantean una participación radical y sustantiva. Algunos autores de la vertiente de un punto de vista crítica como Apple (2007) abogan por una participación mucho más igualitaria en el contexto de democráticas ya que: La democracia alcanza a todas las personas (...) las personas comprometidas con la creación de empresas democráticas también comprenden que crearlas compromete más que el propio servicio. Las instituciones democráticas están pensadas para ser lugares democráticos, de manera que la idea de democracia también alcanza a los numerosos roles que desempeñan.

Esto significa que los directivos, administrativos y activistas de la comunidad y otros ciudadanos tienen derecho a una participación plenamente informada y crítica en la creación de las políticas y los programas innovadores para sí mismos y los usuarios. (p. 22)

Así mismo, Freire habla de empresas dispuestas al cambio, descentralizadas, donde exista un mayor nivel de participación democrática de los directivos, administrativos, y toda la comunidad organizacional.

En relación con la integración institucional, Gento P (2008) describe diversos niveles de comunicación, elemento base para el conocimiento de la realidad institucional, donde los diferentes miembros de la organización tienen:

La responsabilidad de conocer: Información, se transmite, simplemente, una decisión tomada por la autoridad correspondiente para que los afectados la ejecuten. Consulta, se pide opinión a los afectados, si bien la decisión la toma en cualquier caso la autoridad pertinente. Elaboración de propuestas, Los afectados pueden aquí ofrecer opciones y argumentar a favor o en contra, pero la autoridad decide en todo caso aprobando o modificando propuestas, o asumiendo otras diferentes. Delegación, se otorga una delegación de atribuciones de un ámbito determinado con responsabilidad última del delegante. Codecisión, se produce la decisión en común, tras la participación de los afectados. Cogestión: la participación de los implicados se produce en la toma de decisiones y en la puesta en práctica de las mismas. Autogestión: la decisión, en este caso, corresponde a quienes han de poner en práctica dicha decisión, a cuyo efecto actúan con total autonomía. (p.41)

Obviamente los tres primeros niveles son básicos y no conllevan ningún poder de decisión respecto de lo determinado por la autoridad, a lo más el derecho a ser de llevarlas a

cabo tal como fueron concebidas por sus elaboradores. Los últimos tres si comportan una cierta transferencia del poder decisorio y una autonomía real, aunque gradual respecto de la autoridad, lo que les da un carácter democratizador bastante profundo respecto a la gestión escolar y a todos sus actores.

Flamey (2009) considera que para que exista una adecuada integración institucional, es necesario establecer niveles de participación de los diferentes miembros de la comunidad en la institución. Así se tiene que los niveles son: Informativo, constituye el nivel mínimo de participación y se refiere a la disposición, por parte del instituto , de información clara y precisa sobre el sentido de la educación para cada uno de los actores y estamentos del sistema; acerca del Proyecto Educativo Institucional (PEI), planes y programas en ejecución; derechos y deberes de cada uno de los actores del sistema; mecanismos formales e informales para la comunicación y coordinación entre los actores; reglas, normativas y mecanismos de control; proceso educativo y de aprendizaje del alumnado, entre otros.

Colaborativo, constituye el nivel más común de participación para la integración y se refiere a la cooperación de los miembros de la comunidad en actividades tales como: actos o eventos; ayuda en la reparación de infraestructura, equipamiento escolar y material didáctico; apoyo y mediación pedagógica para la adquisición de nuevos conocimientos y valores en el hogar y eventualmente a nivel del aula; ayuda en la gestión administrativa (recaudación de fondos para inversión, etc.). Consultivo, para este nivel se requiere la implementación, por el instituto de instancias de consulta sobre diversos temas. Hay que diferenciar instancias donde la escuela no está obligada a ejecutar las decisiones sugeridas y otras donde éstas se incorporan al proceso mayor de toma decisiones de la escuela. Es importante, además, que estos mecanismos se constituyan sobre la base de opciones abiertas, evitando alternativas predefinidas por las instancias de mayor poder en el instituto.

Toma de decisiones en relación con objetivos, acciones y recursos, en un primer subnivel consiste en incorporar, con derecho a voz y voto, a uno o más representantes del estamento en las instancias máximas de toma de decisiones de la escuela: mesas de negociación, consejos o comisiones.

Control de eficacia: este nivel les otorga a directores y docentes un rol de supervisor del cumplimiento del proyecto y de la gestión de la institución. Requiere de la existencia de los niveles anteriores y de la superación de la percepción, por parte de profesores y directivos con derecho a aportar desde su mirada opiniones, sugerencias y acciones para contribuir al mejoramiento de la institución.

Este enfoque tiene como punto de partida la afirmación de que el desarrollo sustentable de la integración institucional depende “del desarrollo de las capacidades de las personas de tomar control, en tanto individuos y en tanto grupos, sobre su propio destino” (Reca y Ávila, 2008, p. 56).

En función a lo expuesto, Berrocal (2007) refiere que la integración institucional, sería el grado en que los colaboradores se ayudan entre sí, considerando que las relaciones son respetuosas y consideradas, además del grado en que se perciben en el medio interno la cooperación, responsabilidad y respeto. Ello puede ser medible a través de indicadores como comunicación asertiva y oportuna percepción del trabajo en equipo.

### **Motivación institucional**

Hablar de motivación, implica partir de la teoría de las necesidades. Las mismas que Maslow (1970) referidas por Córdova (2007) desarrollo como fuente de generación de determinados comportamientos. A continuación, se detallará cada una de ellas.

Necesidades fisiológicas. Estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Necesidades de seguridad. Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo. Necesidades de asociación o aceptación. En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás. Necesidades de estimación. De acuerdo con Maslow (1970), una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto la propia como de los demás. Necesidades de autorrealización. Maslow (1970) consideró a esta “como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso. (p. 67)

Herzberg (1968) referido por Córdova (2007) reformula la teoría de Maslow, considerándola en dos tipos de factores, acondicionándolo al ámbito laboral, los mismos que actúan de manera diferente en la motivación de los trabajadores. El primer grupo se denomina de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo los cuales son políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Estos factores se identifican usualmente con los niveles fisiológicos, de seguridad, amor y pertenencia propuestos por Maslow. En el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores) relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral.

Partiendo de los trabajos de Herzberg, Hackman y Oldham (1978) referidos por Tapia (2008) estos investigadores elaboran un Modelo de las Características del trabajo (JCM) en el que se establecen cinco dimensiones laborales medulares de enriquecimiento del trabajo:



Variedad, identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Según este modelo el individuo obtiene recompensas internas cuando sabe (conocimiento de resultados) que él personalmente (experiencia de responsabilidad) ha cumplido bien una actividad que le interesa (experiencia de algo que tiene sentido). “Cuanto mayor sea la presencia de estos tres aspectos tanto mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y tanto menos su ausentismo y la probabilidad que abandone la organización. (p. 13)

Con relación a la motivación institucional, Berrocal (2007) afirma:

Es el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización, así como la medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la gerencia; a su vez implica el grado en que los líderes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores, percibiendo los colaboradores en la organización claras posibilidades de desarrollo, estimando sobre los criterios de conservación o despido. Además, implica la percepción de los colaboradores en relación con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Finalmente, es la percepción de la equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Evaluándose esta dimensión a través de aspectos como compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral. (p. 29)

Estas dimensiones son las que se evaluarán en el estudio, con el objeto de medir el clima organizacional en un contexto organizacional educativo.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Clima organizacional**

Para poder definir clima organizacional, se requiere separar estos dos vocablos. Una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Además, agregan que el primer paso crucial para organizar es el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. (James, A, 1996. p.123.).

#### **Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, de los diferentes niveles jerárquicos interactuantes, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se presenten. (Litwin y Stinger, 1998, p.144).

#### **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. (Litwin y Stinger, 1998, p.144).

#### **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo. (Litwin y Stinger, 1998, p.144).

## **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que las organizaciones tienen sobre las normas de rendimiento. (Litwin y Stinger, 1998, p.144).

## **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización. (Litwin y Stinger, 1998, p.144).

## **Identidad institucional**

El fortalecimiento del sentido de pertenencia en instituciones superiores, de parte de los docentes y estudiantes, constituye un punto de partida para la formación de la identidad institucional. A través del reconocimiento de los miembros de la comunidad institucional con la institución se puede lograr la identificación con la misma, así como lograr actuaciones y prácticas que reflejen la identidad institucional. (Martini, 2006, p.222).

## **Integración institucional**

La integración institucional, está vinculada al concepto de participación educativa. Los roles y niveles de participación de los diversos actores educativos en la escuela es algo complejo, ya que hay algunos que abogan por una participación restringida, de acuerdo con el rol que se cumpla, mientras otros plantean una participación radical y sustantiva. (Martini, 2006, p.256).

## **Liderazgo**

Proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes (Espinoza, 1999, p.8).

### **Liderazgo directivo**

Por un lado, el predominio del enfoque individualista tendió a identificar en el grupo, el que aparecía como una masa uniforme y continua, compuesta por individuos y sus funciones. La ideología imperante en la psicología no permitía que el grupo pudiese ser considerado como una entidad de otro orden, diferente a la que se venía abordando. Así, la primera forma de contacto con el fenómeno del grupo implicaba pensar al grupo como una agrupación de individualidades (Lewin, 1939, p. 198).

### **Liderazgo autocrático**

Una primera dimensión es el liderazgo autocrático, el cual posee una imagen vinculada con demagogos, dictadores y procesos administrativos de coacción, sin embargo, también puede ser descrito como la persona que dirige, que permanece firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades de supervisión y la responsabilidad final de las decisiones. (Napier y Gershendfeld, 2008, p. 173).

### **Liderazgo democrático**

Es aquel que comparte decisiones con los demás, independientemente de las consecuencias, en su lenguaje existe la vinculación al nosotros como grupo, siendo las relaciones de

colaboración antes que, de competencia, siendo la meta el fin principal. (Napier y Gershendfeld, 2008, p. 173).

### **Liderazgo liberal**

En relación con el liderazgo liberal, muchas veces ha sido visto como aquel que evade las responsabilidades, sin embargo, a diferencia de los otros tipos de direcciones que centran la responsabilidad de la conducta en el control externo de la dirección, este tipo la orienta hacia el autocontrol y la capacidad de autodirección de sus miembros. (Napier y Gershendfeld, 2008, p. 173).

### **Motivación institucional**

La motivación institucional involucra la variedad, identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Según este modelo el individuo obtiene recompensas internas cuando sabe (conocimiento de resultados) que él personalmente (experiencia de responsabilidad) ha cumplido bien una actividad que le interesa (experiencia de algo que tiene sentido). “Cuanto mayor sea la presencia de estos tres aspectos tanto mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y tanto menos su ausentismo y la probabilidad que abandone la organización”. (Tapia, 2008, p. 133).

### **Responsabilidad**

Es el sentimiento de los miembros de la organización con respecto a la autonomía en la toma de decisiones en acciones referidas a su trabajo. Es el sentimiento personal de ser el propio jefe en el trabajo. (Litwin y Stinger, 1998, p.144).

## **Recompensa**

Es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado. (Litwin y Stinger, 1998, p.144).

## **Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales. (Litwin y Stinger, 1998, p.144).

## **Capítulo III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Es de tipo descriptivo correlacional. Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman.

En el tipo de investigación descriptivo, se da a conocer los sucesos tal como se presentan en el momento de recolección de datos y se describe los hechos o situación encontrada, así mismo es correlacional porque se describe la relación de dos o más variables en un momento determinado y se fundamenta en el estudio de una sola muestra de investigación. (p. 153)

### 3.2. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación corresponde a un tipo no experimental – transversal

Respecto a la investigación no experimental; Hernández, Fernández y Baptista (2010), refiere:

En el estudio no experimental, no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, mas no provocadas internacionalmente por el investigador.

En la investigación, las variables ocurren y no son manipuladas, no se tiene control ya sucedieron al igual que sus efectos o consecuencia (p. 149).

El diseño correlacional define el grado de relación o asociación existente entre dos o más variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionadas y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la relación.

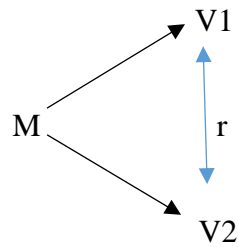
Este tipo de investigación es correlacional y busca determinar el grado de relación existente entre variables, bajo este diseño se describe en primer lugar las dos variables, y en segundo lugar se aplica diseño correlacionado para ver si existe o no relación entre las dos variables.

Con respecto al diseño correlacional; Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren:

En los diseños trasversales correlacionales los efectos ya ocurrieron en la realidad o están ocurriendo durante la investigación, y quien investiga observa y los reporta. Los diseños trasversales correlacionales, describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variable, en un momento determinado, ya sea e termino correlacional o en función de causa efecto. (p. 149)

El diseño se representa de la siguiente forma:





Donde:

M: muestra

V1: Variable Liderazgo

V2: Variable clima Organizacional

r: correlación

### 3.3. Población y muestra de la investigación

#### **Población**

La población es el total de sujetos a quienes se generalizan los resultados del estudio, que se hallan delimitados por características, especificaciones y que son precisados en un tiempo determinado. “La población es el conjunto de todos los elementos (unidad de análisis) que están inmersos al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación”. (Carrasco, 2013, p.236)

La población objeto de estudio, será conformado por:

Tabla 3

*Población de la investigación*

Área	N° Personal
Gerencia General	8
Órgano de control institucional	3
Oficina de planificación y presupuesto	4
Oficina general de asesoría general	4
Oficina de informática y computación	4
Oficina de secretaria general e imagen institucional	6
Gerencia de Administración y finanzas	2
Área de recursos humanos y relaciones industriales	9
Área de contabilidad	13
Área de logística	16
Área de facturación y cobranza	51
Área e gerencia técnica	12
Área de ingeniería	6
<b>TOTAL DEL PERSONAL</b>	<b>138</b>

Fuente: Propia basado en la empresa SEDAM Huancayo S.A. 2018.

La población considerada en la investigación será el total de los trabajadores de la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018, conformada por 138 trabajadores.

### **Muestra**

“La muestra está conformada por un subgrupo de la población, en el cual comparten las mismas características, por ello tienen igual de posibilidades de ser elegidos para la investigación" (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.41).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan:

El muestreo probabilístico es esencial en los diseños transversales, tanto descriptivos como correlacionales, donde se busca hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, donde se presume que esta es probabilística y todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. (p. 149)

La muestra será probabilística, para lo cual se empleará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: Tamaño necesario de la muestra

E: Error de estimación 5% (0.05)

Z: Error de Confianza 95% (1.96)

N: Tamaño de la población 138 trabajadores

p: Probabilidad 0.5

q: No probabilidad 0.5

**Reemplazando valores:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) \cdot 138}{(0.05)^2 (138 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

### Resolviendo operaciones:

$$n = \frac{(3.8416) (0.25). 120}{(0,0025) (137) + (3,8416) (0.25)}$$

$n = 102$
-----------

Aplicada la formula estadística nos dio como resultado 102. Por tanto, la muestra probabilística estará conformada por 102 trabajadores de la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2017.

### Muestreo

El muestreo utilizado es el estratificado simple.

### 3.4. Técnicas para recolección de datos

#### Técnicas de investigación

Encuesta: Constituye una técnica de investigación, que consiste en una interrogación escrita que se realizará a los trabajadores de la empresa SEDAM Huancayo S.A, 2018, con la finalidad de obtener información necesaria para la investigación.

Escalas para medir la opinión en el cuestionario: Está conformada por un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, ante el cual se pide la opinión de los trabajadores de la muestra.

**Fuentes de información:** para la investigación esta técnica nos permitirá observar el comportamiento o actitud de los trabajadores en la organización.

### **3.4.1. Descripción de los instrumentos**

#### **Instrumentos de investigación**

**Cuestionario:** La aplicación del cuestionario permitirá conocer el punto de vista de los trabajadores sobre liderazgo y clima organizacional.

**Escala Likert:** Para el cuestionario sobre liderazgo y clima organizacional las opciones o respuesta serán:

1: Nunca

2: Pocas veces

3: A veces

4: Casi siempre

5: Siempre.

**Observación:** nos permitirá registrar sistemáticamente el comportamiento o conducta manifestada por los trabajadores.

### **3.4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos**

#### **Validez**

La validez del instrumento de medición es válida cuando mide aquello para lo cual está destinado. Como menciona Urbina (1988) afirma. “La validez tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuán bien lo hace” (p. 247).

En la investigación se aplicará la validez interna (consistencia interna) por ello lo más apropiado para esta medición es el Alfa de Crombach, por hecho de que se tendrá una sola aplicación del cuestionario.

Esta medición básicamente consiste en que las “n” variables o ítems deben realizar mediciones estables, con un elevado nivel de correlación entre ella.

Formula a emplear:

Consistencia interna Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

## **Confiabilidad**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce resultados iguales y es posible determinar mediante diversas técnicas” (p. 200).

En la investigación se aplicará la confiabilidad del instrumento mediante el método de división de mitades partidas, la misma que consiste en dividir los ítems en pares e impares, por el mismo hecho que se tendrá una sola aplicación del cuestionario.

Para este valor se empleará las siguientes formulas: Coeficiente de correlación producto momento Pearson entre ítems pares e impares.

$$r_{1/2/2} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Coeficiente de Spearman – Brown para la correlación a prueba entera.

$$r_{SB} = \frac{2r_{1/2/2}}{1 + r_{1/2/2}}$$

### 3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

#### Técnicas para el procesamiento

En la investigación se usará la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento para recoger los datos en solo momento.

El cuestionario se elaborará para posteriormente ser aplicada por el investigador y deberán ser contestados por cada trabajador de manera individual. Se aplicará en un período de 5 días. (Anexo 2)

#### Técnicas para el análisis de datos

En la investigación se empleará las siguientes técnicas:

#### Estadística descriptiva

Elaboración del registro y base de datos de los resultados sobre liderazgo y clima organizacional.

- Construcción de tablas de distribución de frecuencias
- Elaboración de gráficos e histogramas.

### **Estadística inferencial**

El procesamiento de datos se realizará mediante el software Excel y Spss 24. Se aplicará el estadístico de correlación  $r$  de Spearman y la  $t$  de Student para aceptar o rechazar la hipótesis, a un nivel de significancia del 5% y así determinar la relación entre variables.



## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS

#### 4.1. Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras

##### 4.1.1. Resultados descriptivos por variables y dimensiones

##### Variable liderazgo

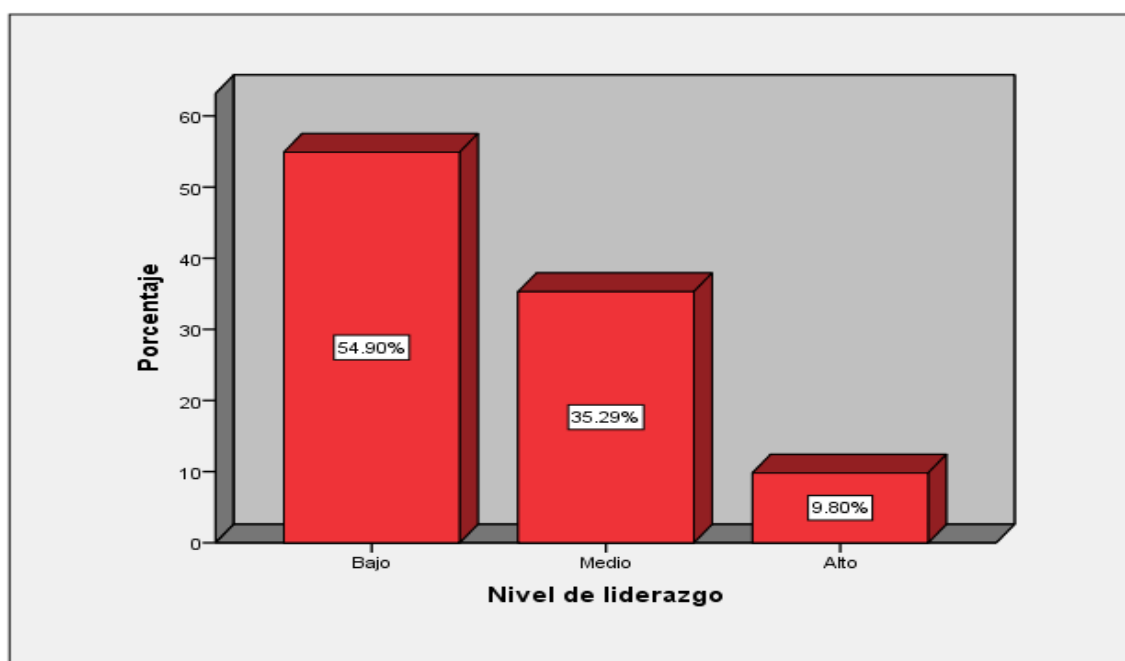
Tabla 4

Distribución de trabajadores según el nivel de liderazgo en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Bajo	56	54.9	54.9	54.9
Medio	36	35.3	35.3	90.2
Alto	10	9.8	9.8	100.0
Total	102	100.0	100.0	

*Fuente: SEDAM Huancayo*

*Elaboración propia*



*Figura 1.* Distribución porcentual del nivel de liderazgo según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.

En la tabla 4 y figura 1, se aprecia la opinión de los trabajadores encuestados de SEDAM Huancayo S.A, 2018 indicando que un 54.90%, percibieron un nivel de liderazgo bajo, mientras que un 35.29% señalaron en el nivel medio, y, solo un 9.80% en el nivel alto. Por tanto, las percepciones de los trabajadores con respecto al nivel de liderazgo, es desfavorable.

### **Dimensiones del liderazgo**

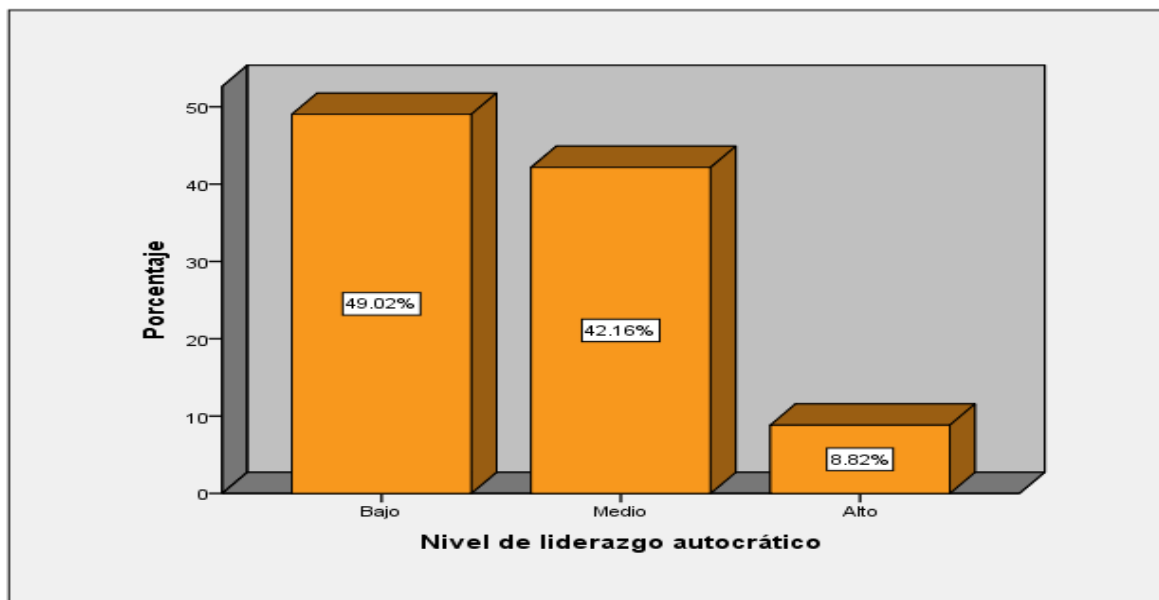
Tabla 5

*Distribución de trabajadores según nivel de liderazgo autocrático en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	50	49.00	49.0	49.00
Válido Medio	43	42.2	42.2	91.2
Alto	9	8.8	8.8	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: SEDAM Huancayo

Elaboración: Propia.



*Figura 2.* Distribución porcentual del nivel de liderazgo autocrático según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.

En la tabla 5 y figura 2, se aprecia la opinión de los trabajadores encuestados de SEDAM Huancayo S.A, 2018 indicando que un 49.02%, percibieron un nivel de liderazgo autocrático bajo, mientras que un 42.16% señalaron en el nivel medio, y, solo un 8.82% en el nivel alto. Por tanto, las percepciones de los trabajadores con respecto al nivel de liderazgo autocrático, es desfavorable.

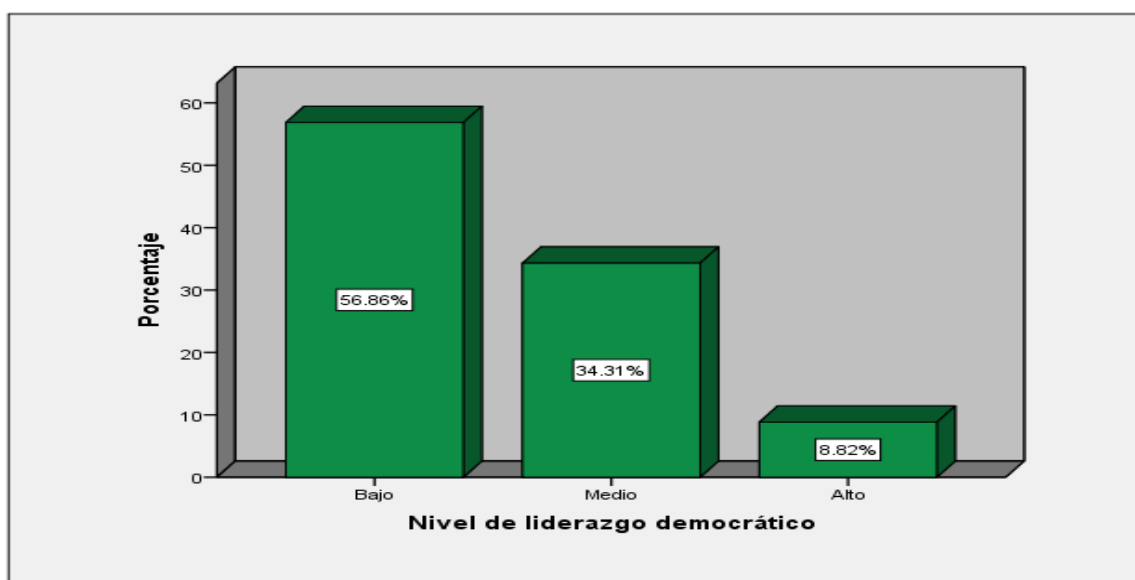
Tabla 6

*Distribución de trabajadores según nivel de liderazgo democrático en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	58	56.9	56.9
	Medio	35	34.3	91.2
	Alto	9	8.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0

Fuente: SEDAM Huancayo

Elaboración: Propia.



*Figura 3.* Distribución porcentual del nivel de liderazgo democrático según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.

En la tabla 6 y figura 3, se aprecia la opinión de los trabajadores encuestados de SEDAM Huancayo S.A, 2018 indicando que un 56.86%, percibieron un nivel de liderazgo democrático bajo, mientras que un 34.31% señalaron en el nivel medio, y, solo un 8.82% en el nivel alto. Por tanto, las percepciones de los trabajadores con respecto al nivel de liderazgo democrático, es desfavorable.

Tabla 7

*Distribución de trabajadores según nivel de liderazgo liberal en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	58	56.9	56.9
	Medio	37	36.3	93.1
	Alto	9	6.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0

Fuente: SEDAM Huancayo

Elaboración: Propia.

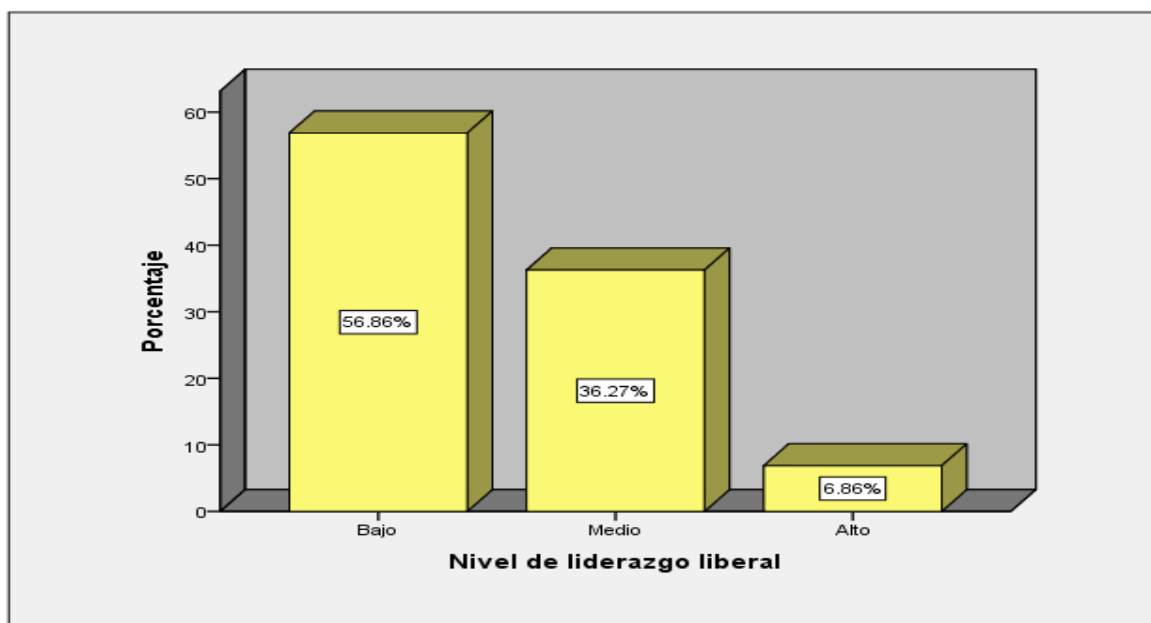


Figura 4. Distribución porcentual del nivel de liderazgo liberal según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.

En la tabla 7 y figura 4, se aprecia la opinión de los trabajadores encuestados de SEDAM Huancayo S.A, 2018 indicando que un 56.86%, percibieron un nivel de liderazgo liberal bajo, mientras que un 36.27% señalaron en el nivel medio, y, solo un 6.86% en el nivel alto. Por tanto, las percepciones de los trabajadores con respecto al nivel de liderazgo liberal, es desfavorable.

### Variable clima organizacional

Tabla 8

*Distribución de trabajadores según nivel de clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	14	13.7	13.7	13.7
Válido Regular	71	69.6	69.6	83.3
Bueno	17	16.7	16.7	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Fuente: SEDAM Huancayo

Elaboración: Propia.

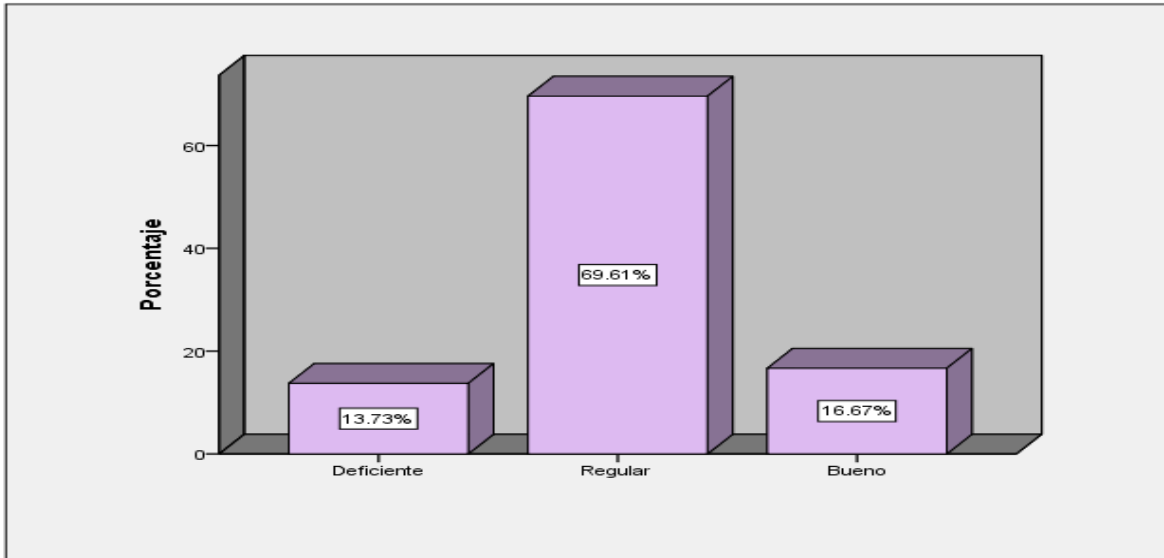


Figura 5. Distribución porcentual del nivel de clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.

En la tabla 8 y figura 5, se aprecia la opinión de los trabajadores encuestados de SEDAM Huancayo S.A, 2018 indicando que un 69.61%, percibieron un nivel de clima organización al regular, mientras que un 16.67% señalaron en el nivel bueno, y, solo un 13.73% en el nivel deficiente. Por tanto, las percepciones de los trabajadores con respecto al nivel de clima organizacional, es regular.

### Dimensiones del clima organizacional

Tabla 9

*Distribución de trabajadores según nivel de identidad institucional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	7	6.9	6.9
	Regular	61	59.8	66.7
	Bueno	34	33.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0

Fuente: SEDAM Huancayo

Elaboración: Propia.

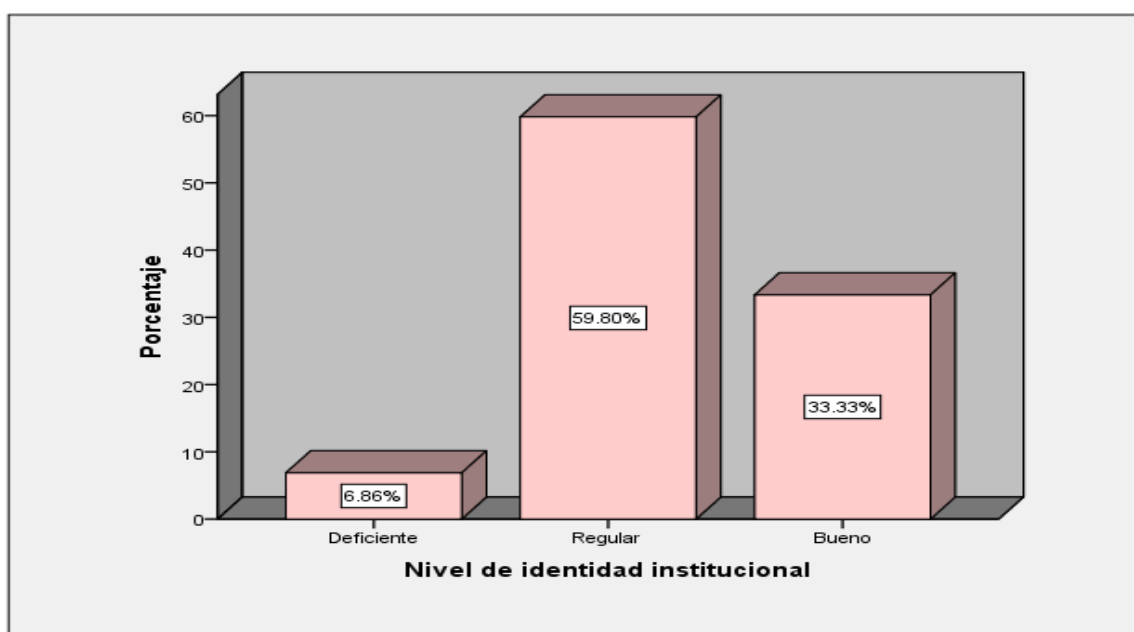


Figura 6. Distribución porcentual del nivel de identidad institucional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.

En la tabla 9 y figura 6, se aprecia la opinión de los trabajadores encuestados de SEDAM Huancayo S.A, 2018 indicando que un 59.80%, percibieron un nivel de identidad institucional regular, mientras que un 33.33% señalaron en el nivel bueno, y, solo un 6.86% en el nivel deficiente. Por tanto, las percepciones de los trabajadores con respecto al nivel de clima organizacional, es regular.

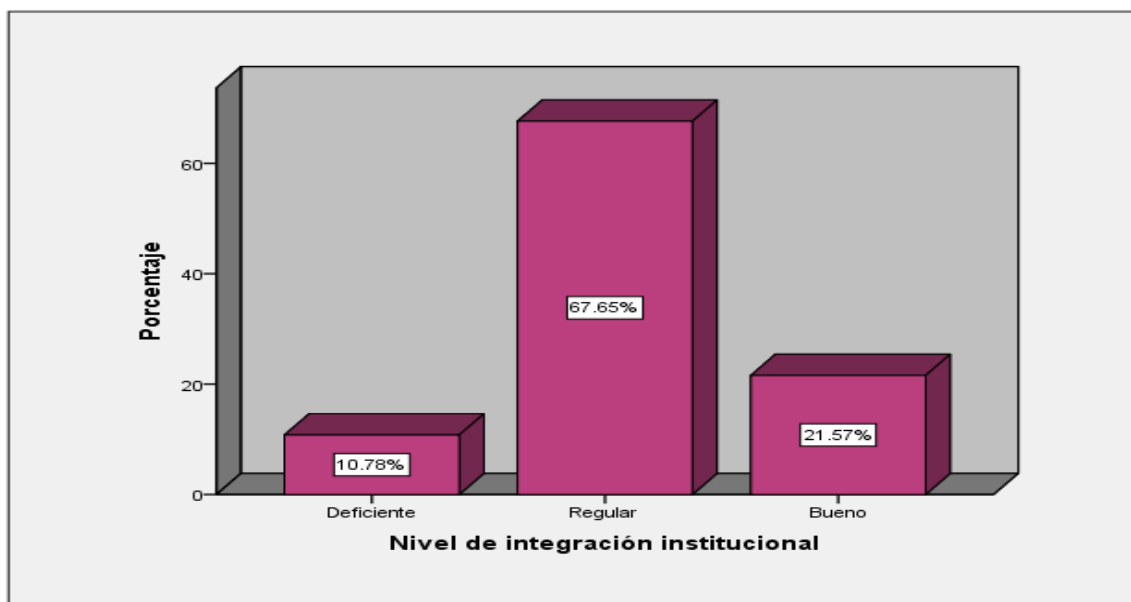
Tabla 10

*Distribución de trabajadores según nivel de identidad institucional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	11	10.8	10.8
	Regular	69	67.6	78.4
	Bueno	22	21.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0

Fuente: SEDAM Huancayo

Elaboración: Propia.



*Figura 7.* Distribución porcentual del nivel de integración institucional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.

En la tabla 10 y figura 7, se aprecia la opinión de los trabajadores encuestados de SEDAM Huancayo S.A, 2018 indicando que un 67.65%, percibieron un nivel de integración institucional regular, mientras que un 21.57% señalaron en el nivel bueno, y, solo un 10.78% en el nivel deficiente. Por tanto, las percepciones de los trabajadores con respecto al nivel de integración institucional del clima organizacional, es regular.

Tabla 11

*Distribución de trabajadores según nivel de motivación institucional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	42	41.2	41.2
	Regular	47	46.1	87.3
	Bueno	13	12.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0

Fuente: SEDAM Huancayo

Elaboración: Propia.



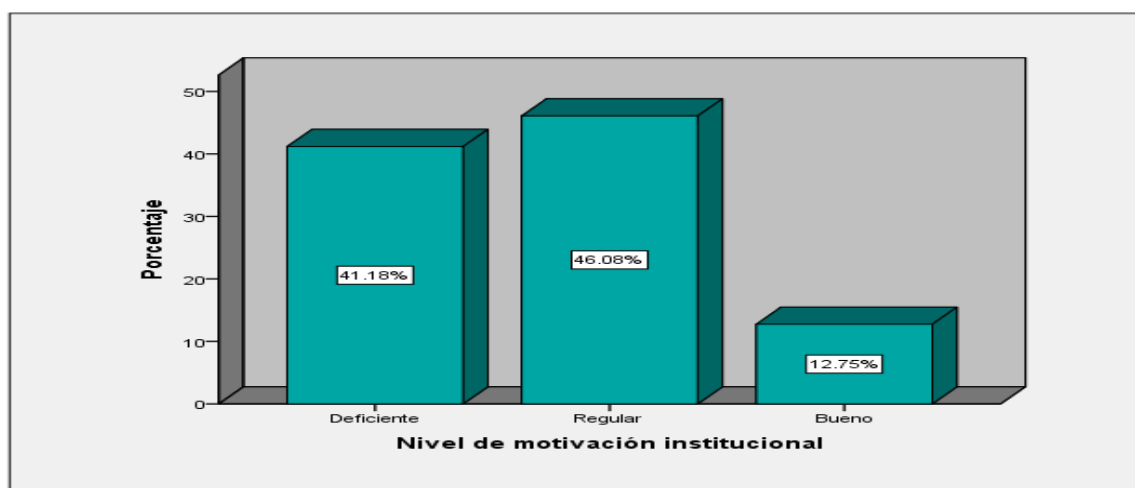


Figura 8. Distribución porcentual del nivel de integración institucional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.

En la tabla 11 y figura 8, se aprecia la opinión de los trabajadores encuestados de SEDAM Huancayo S.A., 2018 indicando que un 46.08%, percibieron un nivel de motivación institucional regular, mientras que un 41.18% señalaron en el nivel deficiente, y, solo un 12.75% en el nivel bueno. Por tanto, las percepciones de los trabajadores con respecto al nivel de motivación institucional del clima organizacional, es regular.

#### 4.1.2. Tablas cruzadas por variables y dimensiones

Tabla 12

*Distribución del nivel de liderazgo y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.*

			Nivel de clima organizacional			Total
			Deficiente	Regular	Bueno	
Nivel de liderazgo	Bajo	Recuento	13	37	6	56
		% del total	12.7%	36.3%	5.9%	54.9%
	Medio	Recuento	1	30	5	36
		% del total	1.0%	29.4%	4.9%	35.3%
	Alto	Recuento	0	4	6	10
		% del total	0.0%	3.9%	5.9%	9.8%
Total		Recuento	14	71	17	102
		% del total	13.7%	69.6%	16.7%	100.0%

Fuente: SEDAM Huancayo

Elaboración: Propia

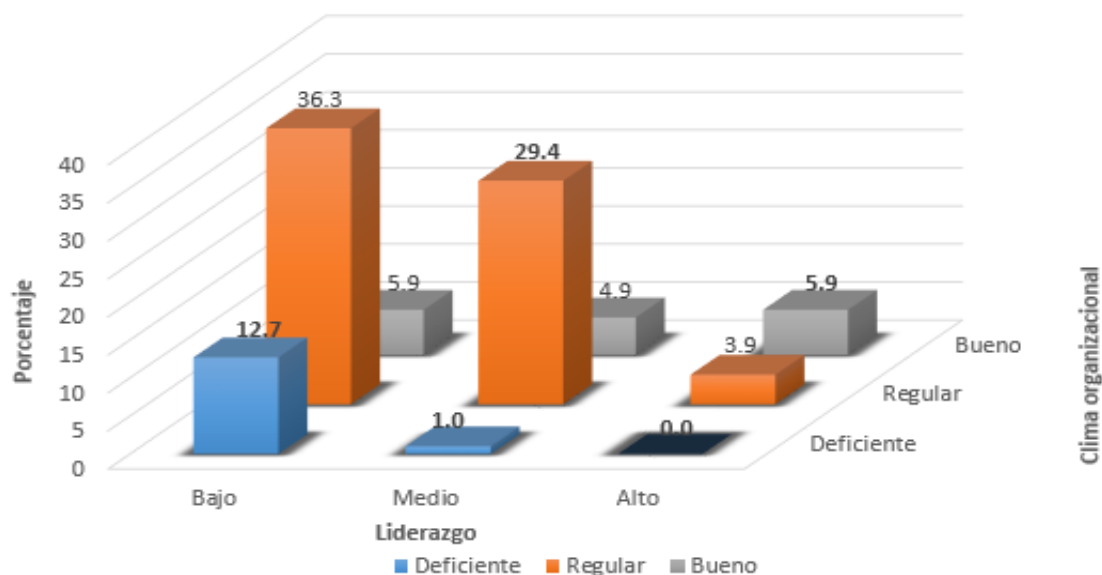


Figura 9. Distribución porcentual del nivel de liderazgo y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.

En la tabla 12 y figura 9, se aprecia la relación entre los niveles de liderazgo y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A, 2018. Encontrándose que un 29.4% de los encuestados percibieron una asociación en el nivel medio y regular, mientras un 12.7%, declararon una relación en el nivel bajo y deficiente; en cambio, solo un 5.9% declararon una relación entre el nivel alto y bueno. Por tanto, la mayor percepción se da en el nivel medio y regular de liderazgo y clima organizacional.

Tabla 13

*Distribución del nivel de liderazgo autocrático y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.*

		Nivel de clima organizacional			Total	
		Deficiente	Regular	Bueno		
Nivel de liderazgo autocrático	Bajo	Recuento	11	33	6	50
		% del total	10.8%	32.4%	5.9%	49.0%
	Medio	Recuento	3	35	5	43
		% del total	2.9%	34.3%	4.9%	42.2%
	Alto	Recuento	0	3	6	9
		% del total	0.0%	2.9%	5.9%	9.8%
Total		Recuento	14	71	17	102
		% del total	13.7%	69.6%	16.7%	100.0%

Fuente: SEDAM Huancayo

Elaboración: Propia.

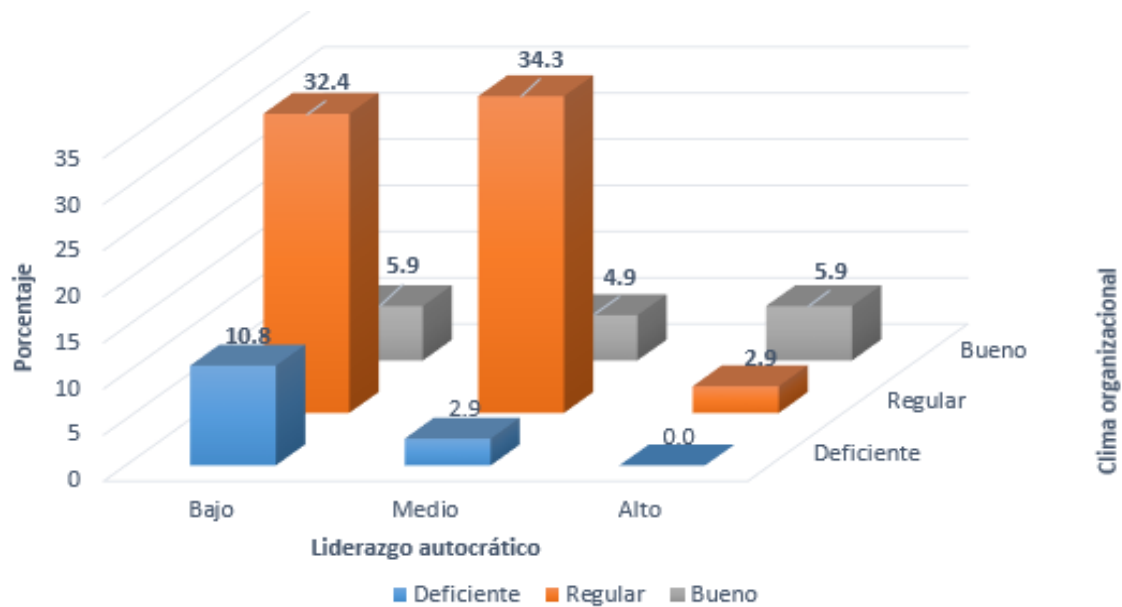


Figura 10. Distribución porcentual del nivel de liderazgo autocrático y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.

En la tabla 13 y figura 10, se aprecia la relación entre los niveles de liderazgo autocrático y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A, 2018. Encontrándose que un 34.3% de los encuestados percibieron una asociación en el nivel medio y regular, mientras un 10.8%, declararon una relación en el nivel bajo y deficiente; en cambio, solo un 5.9% declararon una relación entre el nivel alto y bueno. Por tanto, la mayor percepción se da en el nivel medio y regular de liderazgo autocrático y clima organizacional.

Tabla 14

*Distribución del nivel de liderazgo democrático y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.*

		Nivel de clima organizacional			Total	
		Deficiente	Regular	Bueno		
Nivel de liderazgo democrático	Bajo	Recuento	12	41	5	58
		% del total	11.8%	40.2%	4.9%	56.9%
	Medio	Recuento	2	27	6	35
		% del total	2.0%	26.5%	5.9%	34.3%
	Alto	Recuento	0	3	6	9
		% del total	0.0%	2.9%	5.9%	8.8%
Total		Recuento	14	71	17	102
		% del total	13.7%	69.6%	16.7%	100.0%

Fuente: SEDAM Huancayo

Elaboración: Propia.

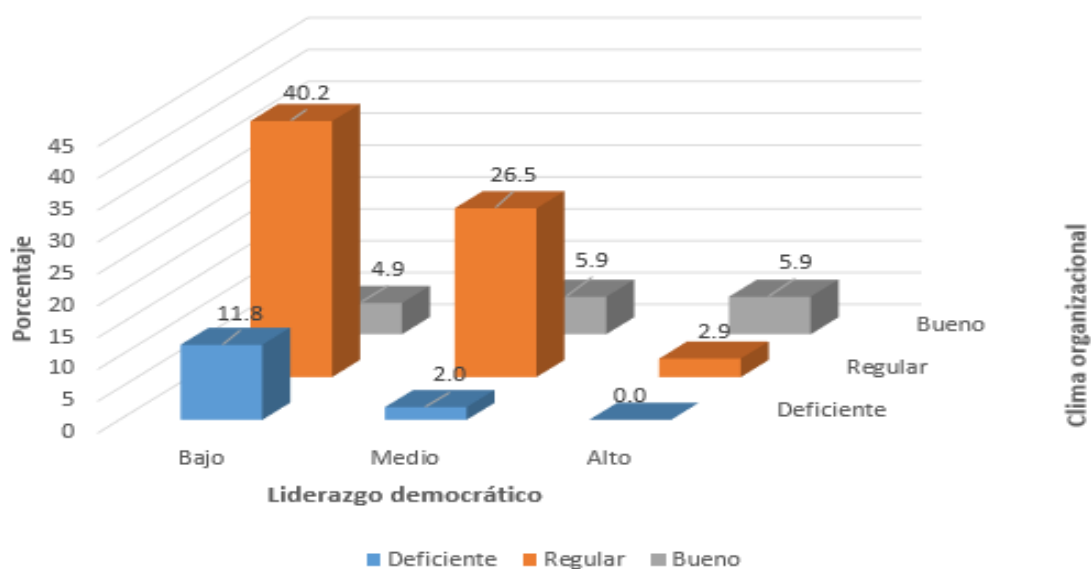


Figura 11. Distribución porcentual del nivel de liderazgo democrático y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.

En la tabla 14 y figura 11, se aprecia la relación entre los niveles de liderazgo democrático y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A, 2018. Encontrándose que un 26.5% de los encuestados percibieron una asociación en el nivel medio y regular, mientras un 11.8%, declararon una relación en el nivel bajo y deficiente; en cambio, solo un 5.9% declararon una relación entre el nivel alto y bueno. Por tanto, la mayor percepción se da en el nivel medio y regular de liderazgo democrático y clima organizacional.

Tabla 15

*Distribución del nivel de liderazgo liberal y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.*

		Nivel de clima organizacional			Total	
		Deficiente	Regular	Bueno		
Nivel de liderazgo liberal	Bajo	Recuento	13	41	4	58
		% del total	12.7%	40.2%	3.9%	56.9%
	Medio	Recuento	1	27	9	37
		% del total	1.0%	26.5%	8.8%	36.3%
	Alto	Recuento	0	3	4	7
		% del total	0.0%	2.9%	3.9%	6.9%
Total		Recuento	14	71	17	102
		% del total	13.7%	69.6%	16.7%	100.0%

Fuente: SEDAM Huancayo

Elaboración propia

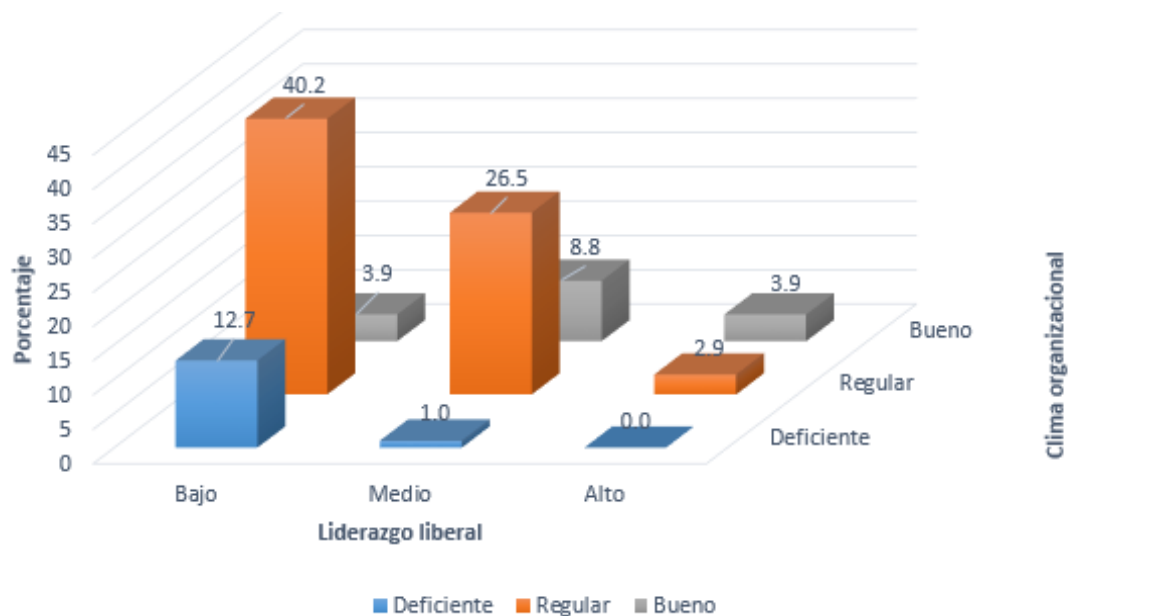


Figura 12. Distribución porcentual del nivel de liderazgo liberal y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A., 2018.

En la tabla 15 y figura 12, se aprecia la relación entre los niveles de liderazgo liberal y clima organizacional según trabajadores de SEDAM Huancayo S.A, 2018. Encontrándose que un 26.5% de los encuestados percibieron una asociación en el nivel medio y regular, mientras un 12.7%, declararon una relación en el nivel bajo y deficiente; en cambio, solo un 3.9% declararon una relación entre el nivel alto y bueno. Por tanto, la mayor percepción se da en el nivel medio y regular de liderazgo liberal y clima organizacional.

#### 4.1.3. Prueba de normalidad

##### Prueba de Kolmogorov-Smirnov

Tabla 16

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	.343	102	.000
Clima organizacional	.355	102	.000

\* Corrección de significación de Lilliefors

La prueba de normalidad permite determinar la naturaleza de los datos, es decir si estos provienen de una distribución paramétrica o no paramétrica, razón por el cual el supuesto que se plantea es si el valor  $p > 0.05$ , entonces se está ante un caso de datos paramétricos, en caso contrario, cuando  $p < 0.05$ , se dirá que se trata de datos no paramétricos. Al aplicar el estadístico de prueba se obtuvo un  $K-S < 0.05$ , por lo que permite afirmar que se trata de un conjunto de datos no paramétricos y como se pretende demostrar la relación entre variables, se echó manos de la prueba de correlación no paramétrica Rho de Spearman.

#### 4.1.4. Contrastación de hipótesis de la investigación

##### Hipótesis general

$H_0$ : Existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.

$H_1$ : Existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.

Tabla 17

##### *Correlación entre el liderazgo y clima organizacional*

		Liderazgo	Clima organizacional
Liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000	.359**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	102	102
Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.359**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	102	102

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

## Interpretación

El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0.359% entre el liderazgo y el clima organizacional; con un nivel de significancia de 0.000 menor a 0.05. Por lo que se infiere, que al ser el valor de significancia menor a 0.05; y al existir una correlación débil entre el liderazgo y el clima organizacional; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se afirma que existe relación poco significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A, 2018.

## Hipótesis específicas

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre el liderazgo autocrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

H<sub>1</sub>. Existe relación significativa entre el liderazgo autocrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

Tabla 18

### *Correlación entre liderazgo autocrático y clima organizacional*

		Liderazgo autocrático	Clima organizacional
Liderazgo autocrático	Coefficiente de correlación	1.000	.303**
	Sig. (bilateral)	.	.002
	N	102	102
Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.303**	1.000
	Sig. (bilateral)	.002	.
	N	102	102

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

## Interpretación:

El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0.303 % entre el liderazgo autocrático y el clima organizacional; con un nivel de significancia de 0.000 menor a 0.05. Por lo que se infiere, que al ser el valor de significancia menor a 0.05; y al existir una correlación débil entre el liderazgo autocrático y el clima organizacional; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se afirma que existe relación poco significativa entre el liderazgo autocrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>. Existe relación significativa entre el liderazgo democrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

H<sub>2</sub>. Existe relación significativa entre el liderazgo democrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

Tabla 19

### *Correlación entre liderazgo democrático y clima organizacional*

		Liderazgo democrático	Clima organizacional
Liderazgo democrático	Coefficiente de correlación	1.000	.366**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	102	102
Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.366**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	102	102

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



Interpretación:

El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0.366 % entre el liderazgo democrático y el clima organizacional; con un nivel de significancia de 0.000 menor a 0.05. Por lo que se infiere, que al ser el valor de significancia menor a 0.05; y al existir una correlación débil entre el liderazgo democrático y el clima organizacional; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se afirma que existe relación poco significativa entre el liderazgo democrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.

### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>. Existe relación significativa entre el liderazgo liberal y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

H<sub>3</sub>. Existe relación significativa entre el liderazgo liberal y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.

Tabla 20

#### *Correlación entre liderazgo liberal y clima organizacional*

			Liderazgo liberal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo liberal	Coeficiente de correlación	1.000	.409**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	102	102
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.409**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	102	102

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

### Interpretación:

El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0.409 % entre el liderazgo liberal y el clima organizacional; con un nivel de significancia de 0.000 menor a 0.05. Por lo que se infiere, que al ser el valor de significancia menor a 0.05; y al existir una correlación débil entre el liderazgo liberal y el clima organizacional; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se afirma que existe relación poco significativa entre el liderazgo liberal y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.

## Capítulo V

### 5. DISCUSIÓN

#### 5.1. Discusión de resultados

El objetivo general que se planteó en el presente estudio estuvo referido a determinar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018. Con ese propósito se puso en marcha el trabajo de campo, mediante el cual se recolectaron los datos pertinentes, obteniéndose los siguientes resultados.

Con respecto a la hipótesis general: se encontró una relación positiva débil y altamente significativa ( $Rho = 0.359$ ,  $p = .000 < .01$ ) entre los niveles de liderazgo (Bajo, medio y alto) y el clima organizacional (Deficiente, regular y bueno), respectivamente. Es decir, se encontró que los estilos de liderazgo (autocrático, democrático y liberal) se hallan correlacionados positivamente con el clima organizacional (identidad institucional, integración y motivación institucionales) pero con una magnitud débil. Además esta relación se corresponde con una mayor proporción en el nivel medio y regular (29.4%) y el nivel bajo y deficiente (12.7%); de manera que la prevalencia en estos dos niveles, permiten inferir que las opiniones o percepciones de los trabajadores encuestados no es la más favorable en materia de liderazgo ni tampoco el ambiente no es adecuado, por lo que permite deducir que

subyacen una serie de problemas latentes en la organización empresarial, prueba de ello lo ratifica el resultado marginal del nivel de liderazgo, donde un 54.9% de los encuestados coincidieron en señalar que la percepción se situaba en el nivel bajo, esto quiere decir que el ejercicio de liderazgo por parte del directivo no es percibido por sus seguidores como un conjunto de habilidades altas que puedan ejercer influencia sobre los demás, pero adicionalmente, se encontró también en cuanto al resultado marginal referido al nivel del clima organizacional, que las percepciones de los encuestados se concentraban en el nivel regular con un 69.6%. Aunque dicha percepción promedio no es buena ni mala, sin embargo, deja traslucir un ápice de disconformidad cuyo componente es el liderazgo. Este resultado puede ser un síntoma de desconfianza entre los colaboradores, tal como argumenta Yubisay (2013) en un estudio entre clima organizacional y desempeño laboral en centros educativos del nivel inicial, porque existe un control vertical generando malestar; muy por el contrario, la evidencia empírica hallada en SEDAM Huancayo discrepa del estudio de Marroquín y Pérez (2011), cuya investigación estuvo centrada en el estudio del clima organizacional y el desempeño laboral en centros de comida rápida, demostrando que los trabajadores tenían una percepción favorable del clima laboral y un desempeño laboral positiva. Asimismo, otro punto de disconformidad es el aporte de Briones (2015), cuyo estudio estuvo centrado en el clima escolar y rendimiento académico, encontrando que un punto importante es el manejo apropiado de las relaciones interpersonales que están permanentemente interactuando en el ambiente escolar, vale decir, estudiantes, docentes, autoridades y padres de familia, pero la columna vertebral es la relación entre docentes y estudiantes, y, que al establecerse con claridad las normas, estas permiten una mejor convivencia. Finalmente, hay que destacar que otro estudio que cuestiona lo hallado en el presente estudio es el trabajo de Chamorro (2005), cuyo hallazgo reside en que los factores determinantes del liderazgo influyen en el comportamiento el director, quien actúa como líder quien guía y delega funciones a un equipo. Por tanto, permite colegir que la percepción en torno a las habilidades bajas en materia de liderazgo por parte de los colaboradores, no hacen más que confirmar que existe un cuestionamiento sobre el desempeño de quienes tienen la responsabilidad de asumir un rol de liderazgo para beneficio de la empresa. Sin embargo, cabe señalar que lo hallado en el presente estudio se alinea con lo hallado por Campos (2012) cuyo estudio demostró que existe asociación significativa respecto a la percepción del liderazgo directivo y el clima organizacional, apreciándose que el chi cuadrado obtiene un puntaje de 12,58 ( $p < ,01$ ) y un grado de relación (rf) de 0,59.

Con respecto a la hipótesis específica 1, se encontró una relación positiva débil y altamente significativa ( $Rho = 0.303$ ,  $p = .000 < .01$ ) entre los niveles de liderazgo autocrático (Bajo, medio y alto) y el clima organizacional (Deficiente, regular y bueno), respectivamente. Es decir, se encontró que el estilo de liderazgo autocrático se halla correlacionado positivamente con el clima organizacional (identidad institucional, integración y motivación institucionales) pero con una magnitud débil. Además esta relación se corresponde con una mayor proporción en el nivel medio y regular (34.3%) y el nivel bajo y deficiente (10.8%); de manera que la prevalencia en estos dos niveles, permiten inferir que las opiniones o percepciones de los trabajadores encuestados no es la más favorable en materia de liderazgo, dado que este tiene un fuerte ribete autocrático, ni tampoco el ambiente es adecuado, por lo que permite deducir que subyacen una serie de problemas latentes en la organización empresarial, prueba de ello lo ratifica el resultado marginal del nivel de liderazgo, donde un 49.0% de los encuestados coincidieron en señalar que la percepción se situaba en el nivel bajo, y seguido de un nivel medio que ostenta un 42.2%, esto quiere decir que el ejercicio de liderazgo autocrático por parte del directivo es percibido por sus seguidores como un conjunto de habilidades bajas y que no ejercen influencia sobre los demás; pero adicionalmente, se encontró también en cuanto al resultado marginal referido al nivel del clima organizacional, que las percepciones de los encuestados se concentraban en el nivel regular con un 69.6%. Aunque dicha percepción promedio no es buena ni mala, sin embargo, se deja traslucir en ella signos de incomodidad en razón del estímulo fuerte que significa el estilo autocrático dentro de la organización, tal como sostiene Yubisay (2013), cuando afirma que la desconfianza generada desde la gerencia de la institución en su afán por controlar todas las actividades conduce frecuentemente al desinterés por la participación del personal en la toma de decisiones, y en cierto modo lleva a un aislamiento del líder. En esa misma línea Peris (2004) en un estudio sobre el liderazgo organizacional encontró que este refleja una visión de liderazgo polarizada en la figura del líder que es contemplado como una persona especial, como un gran hombre que destaca sobre el resto de los miembros del grupo. Pero esto no basta, es preciso carisma y ejercer influencia sobre los colaboradores.

En lo que respecta a la hipótesis específica 2, se localizó una relación positiva débil y altamente significativa ( $Rho = 0.366$ ,  $p = .000 < .01$ ) entre los niveles de liderazgo democrático (Bajo, medio y alto) y el clima organizacional (Deficiente, regular y bueno), respectivamente. Es decir, se encontró que el estilo de liderazgo democrático se halla correlacionado positivamente con el clima organizacional (identidad institucional,

integración y motivación institucionales) pero con una magnitud débil. Además esta relación se corresponde con una mayor proporción en el nivel medio y regular (26.5%) y el nivel bajo y deficiente (11.8%); de manera que la prevalencia en estos dos niveles, permiten inferir que las opiniones o percepciones de los trabajadores encuestados no es la más favorable en materia de liderazgo democrático, dado que este tiene un fuerte componente de fomento de la participación y empoderamiento de los colaboradores, ni tampoco el ambiente es adecuado, por lo que permite deducir que subyacen una serie de problemas latentes en la organización empresarial, prueba de ello lo ratifica el resultado marginal del nivel de liderazgo democrático, donde un 56.9% de los encuestados coincidieron en señalar que la percepción se situaba en el nivel bajo, y seguido de un nivel medio que ostenta un 34.3%, esto quiere decir que el ejercicio de liderazgo democrático por parte del directivo no es percibido por sus seguidores como tal, por el contrario, las percibe como un conjunto de habilidades bajas y que no ejercen influencia, ni mucho empoderamiento del personal para adoptar decisiones que beneficien a la empresa; adicionalmente, se encontró también en cuanto al resultado marginal referido al nivel del clima organizacional, que las percepciones de los encuestados se concentraban en el nivel regular con un 69.6%. Aunque dicha percepción promedio no es buena ni mala, sin embargo, se deja traslucir en ella signos de incomodidad debido al estímulo fuerte que significa el estilo democrático dentro de la organización. Por ello que este resultado discrepa de lo hallado por Marroquín y Pérez (2011) donde se percibe un clima organizacional y desempeño aboral positivo y favorable para las actividades asignadas; sin embargo, un estudio de caso similar lo desarrolló Campos (2012) encontrando que el chi cuadrado obtiene un puntaje de 12,58 ( $p < .01$ ) y un grado de relación (rf) de 0,59, permitiendo colegir una relación moderada. En cambio, el estudio de Pelas (2010) permitió demostrar que el clima organizacional se relaciona de forma directa 0,647 con la satisfacción del cliente  $p = .000$ , lo que permite colegir que el clima organizacional es un predictor que permite garantizar la satisfacción del cliente, y que para que esta cadena de valor funcione de forma adecuada es preciso desarrollar el liderazgo directivo teniendo como estilo el liderazgo democrático.

Finalmente, en lo que respecta a la hipótesis específica 3, cabe destacar el hallazgo de una relación positiva débil y altamente significativa ( $Rho = 0.409$ ,  $p = .000 < .01$ ) entre los niveles de liderazgo liberal (Bajo, medio y alto) y el clima organizacional (Deficiente, regular y bueno), respectivamente. Es decir, se encontró que el estilo de liderazgo liberal se halla correlacionado positivamente con el clima organizacional (identidad institucional,

integración y motivación institucionales) pero con una magnitud débil. Además esta relación se corresponde con una mayor proporción en el nivel medio y regular (26.5%) y el nivel bajo y deficiente (12.7%); de manera que la prevalencia en estos dos niveles, permiten inferir que las opiniones o percepciones de los trabajadores encuestados no es la más favorable en materia de liderazgo democrático, dado que este tiene un fuerte componente de fomento de la participación y empoderamiento de los colaboradores, ni tampoco el ambiente es adecuado, por lo que permite deducir que subyacen una serie de problemas latentes en la organización empresarial, prueba de ello lo ratifica el resultado marginal del nivel de liderazgo liberal, donde un 56.9% de los encuestados coincidieron en señalar que la percepción se situaba en el nivel bajo, y seguido de un nivel medio que ostenta un 36.3%, esto quiere decir que el ejercicio de liderazgo liberal por parte del directivo es percibido por los colaboradores como tal, es decir hay ausencia de autoridad, muy permisiva que socava la institucionalidad; adicionalmente, se encontró también en cuanto al resultado marginal referido al nivel del clima organizacional, que las percepciones de los encuestados se concentraban en el nivel regular con un 69.6%. Aunque dicha percepción promedio no es buena ni mala, sin embargo, se deja traslucir en ella signos de incomodidad debido al estímulo fuerte que significa el estilo liberal dentro de la organización, afectando toda la estructura organizativa. Del estudio se colige que existe una fuerte influencia del liderazgo liberal, y condiciona en cierta medida el clima organizacional. Desde esa perspectiva, una conducta de esta naturaleza, implica ausencia de control, por lo que un elemento discrepante representa por ejemplo el hallazgo de Callomamani (2013), Moya (2011), Fernández y Montero (2007) cuyos estudios estuvieron centrados indistintamente en el liderazgo directivo y clima organizacional o desempeño laboral, dejando entrever que un elemento pernicioso es precisamente la ausencia de control, lo que se traduce en el resquebrajamiento de la autoridad y su afección a la cadena de valor para lograr una mejor satisfacción del cliente. En ese sentido, resulta pertinente recomendar en tales circunstancias seguir la línea de dirección de Ayala y Reyes (2008) cuyo estudio se orientó a una intervención para fortalecer cualidades de liderazgo.

## 5.2. Conclusiones

**Primera:** El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0.359 % entre el liderazgo y el clima organizacional; con un nivel de significancia de 0.000 menor a 0.05. Por lo que se infiere, que al ser el valor de significancia menor a 0.05; y al existir una correlación débil entre el liderazgo y el clima organizacional; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se afirma que existe relación poco significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.

**Segunda:** El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0.303 % entre el liderazgo autocrático y el clima organizacional; con un nivel de significancia de 0.000 menor a 0.05. Por lo que se infiere, que al ser el valor de significancia menor a 0.05; y al existir una correlación débil entre el liderazgo autocrático y el clima organizacional; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se afirma que existe relación poco significativa entre el liderazgo autocrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.

**Tercera:** El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0.366 % entre el liderazgo democrático y el clima organizacional; con un nivel de significancia de 0.000 menor a 0.05. Por lo que se infiere, que al ser el valor de significancia menor a 0.05; y al existir una correlación débil entre el liderazgo democrático y el clima organizacional; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se afirma que



existe relación poco significativa entre el liderazgo democrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.

**Cuarta:** El resultado del análisis estadístico según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0.409 % entre el liderazgo liberal y el clima organizacional; con un nivel de significancia de 0.000 menor a 0.05. Por lo que se infiere, que al ser el valor de significancia menor a 0.05; y al existir una correlación débil entre el liderazgo liberal y el clima organizacional; se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo que se afirma que existe relación poco significativa entre el liderazgo liberal y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.

### 5.3. Recomendaciones

- Primera:** Recomendar a los socios de la Empresa SEDAM Huancayo, promover la aplicación de un programa de capacitación en liderazgo directivo, con la finalidad de impulsar el desarrollo de habilidades directivas para orientar la empresa, y mejorar el clima organizacional.
- Segunda:** Sugerir a los socios de la Empresa SEDAM Huancayo, la necesidad de impulsar el trabajo de equipo con el propósito de empoderar a sus integrantes hacia la toma de decisiones que beneficien a la empresa.
- Tercera:** Recomendar a los socios de la empresa SEDAM Huancayo, promover los círculos de calidad, con el propósito de fomentar la participación democrática y activa de los colaboradores para definir plan de acción de mejora continua de los procesos internos de la empresa y mejorar los niveles de competitividad.
- Cuarta:** Recomendar a los jefes de área de SEDAM Huancayo, fomentar la participación e innovadora de los colaboradores con el propósito de desterrar el liderazgo liberal, y, desarrollar líderes eficaces, motivados y comprometidos con la misión, visión y valores de SEDAM Huancayo, poniendo en marcha proyectos innovadores y un fortalecimiento de la cadena de valor.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Acero, L. (2003). Tesis *Clima y comportamiento en la organización. Venezuela: Los Andes.*
- Apple, M. (2007). *Educación y poder.* España Paidós – M.E.C. Ed. Mac Graw-Hill.
- Ayala, S. y Reyes, N. (2008). *La influencia de la aplicación del programa “preparando líderes” en el fortalecimiento de la cualidad de liderazgo de las autoridades estudiantiles del nivel de educación secundaria en la institución educativa de aplicación de la Universidad César Vallejo – Harvard College- Piura en el año 2008.*
- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial.* Lima: Cultura
- Berrocal, S. (2007). *Medición del clima institucional.* Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle
- Borja, A. Gabor, J. (2007). *El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela María Echevarría de la ciudad de Guaranda – provincia de Bolívar.* Venezuela: Tesis para la Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Estatal de Bolívar. Disponible en <http://www.es.escribd.com>. (Consulta: 28 de agosto de 2012).
- Blanchard, K. (2000). *El Ejecutivo al minuto en forma.* Barcelona: Mac Graw-Hill.
- Blanchard, K. (2007). *El Ejecutivo al minuto en forma.* Segunda Ed. Barcelona: Mac Graw-Hill.
- Briones, A. (2015) *El clima escolar y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes de educación general básica superior del colegio fiscal provincia de bolívar de la ciudad de Guayaquil, periodo 2014-2015.* Tesis doctoral. Universidad de Guayaquil
- Córdova, A. (2007).

- Carrasco, S. (2013) *Metodología de la investigación científica*. Editorial, San Marcos. Lima. Perú.
- Callomamani, (2013) *La Supervisión Pedagógica y el Clima Laboral de los Docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*. Universidad Nacional de San Marcos.
- Campos, L. (2012) *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.
- Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) *Comportamiento directivo, resultados y efectividad*. New York: Mac. Hill.
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas
- Chamorro, J. (2005). *Factores determinantes del estilo de Liderazgo del Director-A*. Tesis Doctoral Universidad Complutense de Madrid. Campbell, G. (1970). *Clima laboral*. Montevideo: Pléyada. Editorial Note. (2016)
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Córdova, A. (2007). *Motivación*. Lima: Universidad Corona, M. (2006). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla*. México: Secretaría de Educación Pública. Revista de UNAM. N 233 p. 17 19.
- Deutsch, M y Krauss, R. (1970). *Teorías de la psicología social*. Buenos Aires: Paidós. 1ra Edición, Barcelona.

- Etkin, G. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Espinoza, M. (1999). *Líderes del Tercer Milenio*. Lima: EDIAS.
- Foladori, H. (2011). *La concepción de liderazgo de Kurt Lewin*. Colombia. Artículo. Disponible en: [www.psicologíagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo\\_lewin.html](http://www.psicologíagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html). (Consulta: 28 de agosto de 2012).
- Fernández F. y Montero. L. (2007). *Nivel de correlación entre el liderazgo escolar y el rendimiento académico en las estudiantes de secundaria del tercer grado de la institución educativa "Santa Lucía" de Ferreñafe-2007*". Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo. Trujillo. Perú.
- Flamey, G. (2009). *La participación en educación*. Santiago de Chile: CIDE
- Friedlander .Fy Margulies. S. (1969). *Efecto de las actitudes laborales, la capacitación y el clima de la organización en el desempeño de los desempleados incondicionales*. Revista de Psicología Aplicada.
- García, P. y Medina, L. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos*. Bogotá: Grupo Quinto Centenario. 1ra. Edición, Bs.
- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Gento, S. (2008). *Participación en gestión educativa*. Madrid: Paidós.
- Ginberg, L. (2003). *Identidad organizacional*. México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación científica*. Editorial Mac Graw Hill. México.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación científica*. Tercera EDICION. Editorial Mac Graw Hill. México.
- Herbezg. F (1968). *El trabajo y la naturaleza del hombre*. Londres, Reino Unido: Crosby.
- Herzberg. F, Hackman y Oldham (1978). *Una nueva estrategia para el enriquecimiento laboral*. Revisión de gestión de California. Verano, 1975, vol. XVII, No.4,
- James, A. (1996). *Administración*. México: Pretince Hall Hispanoamericana
- Jason, P. (2005). *Comportamiento organizacional*, México: Trillas
- Lewin, K. y colaboradores (1940). *El poder y el líder*. Santiago: Andrés Bello.
- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Buenos Aires: Paidós
- Litwin, S. y Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica
- Marroquín, R y Pérez, M. (2011) *El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King- Guatemala*. Tesis de Maestría. Universidad San Carlos - Guatemala
- Maissonneuve, J. (1968). *La dinámica de los grupos*. Buenos Aires: Proteo.
- Márquez, J. (2007). *Psicología de la organización*. México: Trillas.
- Maslow. A (1970). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. México.
- Martini, S. (2009). *Participación y calidad educativa*. Santiago de Chile: Expansiva.
- Moya, R. (2011) *Influencia del liderazgo en el clima organizacional de la Institución Educativa N° 7057 del Distrito de Villa María del Triunfo en el año 2011*. Tesis de maestría.

- Napier, R. y Gershendfeld, M. (2008). *Grupos: teoría y experiencia*. México: Trillas.
- OCDE (2008) *Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico*.
- Pelaes, O. (2010) *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Peris, R. (2004). *El Liderazgo organizacional: Un acercamiento desde las teorías implícitas*. Universidad Jaume I. Castellón. España.
- Porter, M, Lawler, E y Hackman, G. (1976). *Clima Organizacional:Relación con la estructura organizacional, el proceso y el desempeño. Comportamiento organizacional y desempeño humano*.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. 22º Edición, Madrid: Espasa Calpe.
- Reca, I y Ávila, P. (2008). *Escuela y familia*. Santiago de Chile: UNICEF – CIDE
- Rivera, S. (2011). *Estilos de liderazgo en estudiantes de bachillerato de la unidad educativa Santa Mariana de Jesús*. Tesis de maestría en Gestión Educativa de la Universidad FLACSO Ecuador. Disponible en <http://es.escribd.com/doc/69529640/TESIS-LIDERAZGO>. (Consulta: 29 de agosto de 2012)
- Ruiz, M., Bojica, A.M., Albacete, C.A. y Fuentes, M.M. (2009), REAL (*Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*) is a publication of the Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship Volumen 1. Eileen DesAutels Wiltshire, M. Ed.
- Stogdill, R. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas

Schellenberg, J. (1978). *Los fundadores de la psicología social*. Madrid. Alianza Editores.

Schneider, J. (1975). *Psicología social de la organización*. México: Trillas.

Tapia, N. (2008). *Conducta organizacional*. México: Continental.

Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero

Yubisay, P. (2013) *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial*. Tesis Doctoral. Universidad Del Zulia – Venezuela.



## **ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de consistencia

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SEDAM HUANCAYO S.A, 2018.

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cómo se relaciona el liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Describir la relación del liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018.</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p>Liderazgo</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Autocrático</li> <li>• Liderazgo Democrático</li> <li>• Liderazgo Liberal</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>Descriptivo correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>No experimental – transversal – descriptiva correlacional</p> <p><b>Población</b></p> <p>Total, de trabajadores de la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018, conformado por 138.</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Cómo se relaciona el liderazgo autocrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018?</p> <p>¿Cómo se relaciona el liderazgo</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Describir la relación del liderazgo autocrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.</p> <p>Describir la relación del liderazgo</p>	<p><b>Hipótesis Específicos</b></p> <p>H1. Existe relación significativa entre el liderazgo autocrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.</p> <p>H2. Existe relación</p>	<p><b>Variable 2:</b></p> <p>Gestión Administrativa</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad institucional</li> <li>• Integración Institucional</li> <li>• Motivación Institucional</li> </ul>	<p><b>Muestra</b></p> <p>Muestra Probabilística 102 trabajadores de la empresa SEDAM Huancayo. S.A., 2018</p> <p><b>Técnicas e instrumentos</b></p> <p><b>Técnicas</b></p>

democrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018? ¿Cómo se relaciona el liderazgo liberal y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018?	democrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018. Describir la relaciona del liderazgo liberal y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.	significativa entre el liderazgo democrático y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018. H3. Existe relación significativa entre el liderazgo liberal y el clima organizacional en la empresa SEDAM Huancayo S. A., 2018.		Encuesta y Escalas para medir la opinión <b>Instrumentos</b> Cuestionario y escala Likert <b>Técnicas de procesamiento de datos</b> Estadística descriptiva e inferencial
---	--	---	--	---

## Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos

### ENCUESTA DE LIDERAZGO

Distinguido colaborador el siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer el liderazgo en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018. Es importante que lea cuidadosamente las preguntas y conteste lo que usted considera correcto.

#### Instrucciones:

Lea las siguientes preguntas y conteste con sinceridad, elija una sola opción marcando con un (x) aspa en el cuadro que corresponda.

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre

<b>Dimensión 1: Liderazgo Autocrático</b>						
1	El director toma decisiones, sin consultar a los trabajadores.	1	2	3	4	5
2	El director pide sugerencias para tomar decisiones	1	2	3	4	5
3	El director toma en cuenta sugerencias del personal docente, administrativos.	1	2	3	4	5
4	El director controla constantemente las funciones que realiza que realiza cada trabajador	1	2	3	4	5
5	El director supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en la empresa.	1	2	3	4	5
6	El director exige que sus instrucciones y lo que dispone se cumpla correctamente.	1	2	3	4	5
7	El director dirige personalmente el trabajo de todos los trabajadores.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 2: Liderazgo Democrático</b>						
8	El director permite e incentiva la creatividad de los trabajadores para realizar sus actividades	1	2	3	4	5
9	El director pide propuestas innovadoras a los trabajadores	1	2	3	4	5

10	El director tiene en cuenta las propuestas de trabajo de los colaboradores.	1	2	3	4	5
11	El director antes de tomar decisiones pide la participación de todos los trabajadores.	1	2	3	4	5
12	El director da libertad para que los trabajadores tomen decisiones.	1	2	3	4	5
13	En la empresa se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente el director y los colaboradores.	1	2	3	4	5
14	El director escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
15	El director tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.	1	2	3	4	5
16	El director lidera al equipo y el grupo lo acepta.	1	2	3	4	5
17	El director piensa que el plan de trabajo debe presentar ideas de todo el trabajador de la empresa	1	2	3	4	5
18	Los colaboradores tienen libertad de expresar lo que no les gusta de su trabajo	1	2	3	4	5
19	El director informa frecuentemente todo lo que sucede en la empresa	1	2	3	4	5
20	En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en temas de decisión.	1	2	3	4	5
21	El director acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo	1	2	3	4	5
22	El director se preocupa por mantener contento y motivado a sus colaboradores.	1	2	3	4	5
23	El director busca oportunidades para que los trabajadores expongan sus ideas	1	2	3	4	5
24	Confía en los conocimientos, capacidades y habilidades del director de la empresa	1	2	3	4	5
25	Es tratado(a) con respeto por el director.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Liderazgo Autocrático</b>						
26	El director ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los trabajadores.	1	2	3	4	5
27	El director indica a cada trabajador lo que tiene que hacer.	1	2	3	4	5
28	El director confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los trabajadores.	1	2	3	4	5

29	El director se da tiempo para supervisar minuciosamente el trabajo de todos sin distinciones.	1	2	3	4	5
30	Si su personal presenta deficiencias en su trabajo el director le guía y capacita para mejorar.	1	2	3	4	5

## Encuesta

### CLIMA ORGANIZACIONAL

Distinguido colaborador el siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer el liderazgo en la empresa SEDAM Huancayo S.A., 2018. Es importante que lea cuidadosamente las preguntas y conteste lo que usted considera correcto.

#### Instrucciones:

Lea las siguientes preguntas y conteste con sinceridad, elija una sola opción marcando con un (x) aspa en el cuadro que corresponda.

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre

Dimensión 1: Identidad Institucional						
1	Conozco los objetivos de la empresa SEDAM Huancayo.	1	2	3	4	5
2	Conozco y entiendo la visión y misión de la empresa SEDAM Huancayo.	1	2	3	4	5
3	Se entiende que el trabajo que se desarrollan los trabajadores y el director permite cumplir con los objetivos de la empresa SEDAM Huancayo.	1	2	3	4	5
4	Considero que empresa SEDAM Huancayo es un buen lugar para trabajar	1	2	3	4	5
5	Recomendaría a algún familiar o amigo a trabajar en la empresa SEDAM Huancayo.	1	2	3	4	5
6	Me identifico con los valores y costumbres de la empresa SEDAM Huancayo.	1	2	3	4	5
7	Estoy comprometido y capacitado para cumplir con mis funciones correctamente.	1	2	3	4	5
Dimensión 2: Integración Institucional						
8	Considero que los trabajadores reciben la información necesaria para realizar su trabajo eficaz y eficientemente	1	2	3	4	5
9	En la empresa SEDAM Huancayo se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a los demás	1	2	3	4	5

10	Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que los trabajadores puedan realizar adecuadamente su labor.	1	2	3	4	5
11	Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la empresa SEDAM Huancayo.	1	2	3	4	5
12	Comparto mis objetivos personales y profesionales con los de la empresa SEDAM Huancayo.	1	2	3	4	5
13	Los objetivos organizacionales son coherentes y alcanzables.	1	2	3	4	5
14	Me preocupo por la imagen de la empresa SEDAM Huancayo y cuido sus instalaciones y materiales.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 3: Motivación Institucional</b>						
15	El director aprecia mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la empresa SEDAM Huancayo.	1	2	3	4	5
16	Confío en los conocimientos y capacidad de liderar del director de SEDAM Huancayo.	1	2	3	4	5
17	La compensación salarial que reciben todos los trabajadores está acorde al trabajo que se realiza.	1	2	3	4	5
18	Se brinda reconocimiento a los trabajadores, por su aporte y buen desempeño en favor de la empresa SEDAM Huancayo.	1	2	3	4	5
19	Los reconocimientos son distribuidos de forma justa y transparente.	1	2	3	4	5
20	El ambiente físico de trabajo es adecuado y cómodo (Limpieza, iluminación, accesibilidad, etc.)	1	2	3	4	5
21	Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad	1	2	3	4	5
22	Soy tratado(a) con respeto por los miembros de la empresa SEDAM Huancayo.	1	2	3	4	5

**Gracias por su colaboración....**



Anexo 3. Base de datos

Liderazgo

Indicadores	LIDERAZGO AUTOCRÁTICO							LIDERAZGO DEMOCRÁTICO															LIDERAZGO LIBERAL					PD	NIVEL			
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27			Item 28	Item 29	Item 30
1	5	1	1	3	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3	1	2	2	1	3	2	1	3	4	3	4	4	2	1	63	1
2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	127	3
3	5	4	4	3	2	3	2	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	104	2
4	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	98	2
5	5	1	1	2	1	3	2	2	1	2	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	1	2	3	4	2	1	2	1	1	61	1
6	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	66	1
7	5	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	62	1
8	5	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	69	1
9	3	3	3	2	2	5	1	5	5	5	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	1	3	5	3	3	3	3	4	4	3	95	2
10	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	97	2
11	3	3	2	2	2	4	1	2	2	2	2	3	5	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	69	1
12	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	50	1
13	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	65	1
14	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	88	2
15	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	63	1
16	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	86	2
17	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	79	2
18	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	90	2
19	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	71	2
20	5	1	1	3	3	4	3	3	2	2	1	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	78	2
21	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	84	2
22	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92	2
23	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	92	2
24	4	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74	2
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	2
26	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	138	3
27	1	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	128	3
28	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	73	2
29	4	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	4	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	4	1	1	4	1	1	54	1
30	4	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	4	2	1	4	1	1	53	1

31	4	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	1	4	1	1	52	1
32	4	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	4	1	1	51	1
33	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	45	1
34	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	98	2	
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	58	1
36	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31	1	
37	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	123	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	3
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	59	1
40	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	64	1
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	1
42	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	59	1
43	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	100	1	
44	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	122	3
45	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	78	2	
46	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	48	1
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	3
48	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	87	2	
49	5	4	3	3	3	2	1	1	1	1	1	5	2	1	3	1	4	1	1	1	1	1	1	3	5	2	1	5	1	1	1	65	1	
50	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	51	1	
51	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	1	
52	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	41	1	
53	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	36	1	
54	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35	1	
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	1	
56	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	76	2	
57	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	87	2	
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	1	
59	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	59	1	
60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	33	1	
61	5	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	3	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	51	1	
62	4	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	4	2	2	2	3	2	59	1		
63	2	3	3	3	4	2	2	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	102	2	
64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	1	
65	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	50	1		
66	3	4	4	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	81	2		
67	5	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	2	3	3	2	3	5	3	2	1	2	2	3	3	1	1	5	3	1	64	1		
68	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	1	2	3	68	1		
69	4	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	1	2	4	2	1	2	2	2	60	1		
70	5	3	2	1	1	2	1	3	4	3	2	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	5	3	3	4	3	90	2	

71	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	39	1
72	5	2	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	71	2
73	5	1	3	3	3	4	1	2	3	3	1	3	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	3	74	2	2	2	2	2	2	2	2
74	4	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	39	1
75	5	1	1	2	2	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	49	1	
76	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	36	1	
77	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	45	1	
78	2	1	2	1	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	44	1	
79	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119	3	
80	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	57	1	
81	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86	2	
82	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	2	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	101	2	
83	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	4	4	1	1	2	3	4	5	4	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	65	1	
84	5	1	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	79	2		
85	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	80	2		
86	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	97	3		
87	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	47	1	
88	4	1	1	2	4	3	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	4	2	4	3	2	4	65	1	1	1	1	1	1	1	1	
89	5	2	2	1	3	4	1	1	2	2	1	4	3	1	2	1	2	4	1	4	1	2	1	3	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	63	1		
90	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	99	2		
91	5	1	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	81	2		
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	3	
93	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	59	1	
94	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	44	1	
95	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	44	1	
96	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36	1	
97	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	97	2		
98	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	2	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	101	2		
99	4	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	39	1		
100	5	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	2	3	3	2	3	5	3	2	1	2	2	3	3	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	64	1			
101	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	87	2		
102	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	100	2		

## Clima organizacional

Variables	IDENTIDAD							INTEGRACION							MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL									
Indicadores	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	PD	NIVEL
1	4	4	3	3	3	3	2	4	3	2	1	2	3	5	2	2	3	1	1	1	3	4	59	2
2	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	##	3
3	4	3	4	4	3	5	4	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	72	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	1	1	1	2	2	3	69	2
5	5	5	3	4	3	4	5	2	2	3	3	3	3	4	1	3	3	1	1	3	4	4	69	2
6	4	4	2	2	2	3	4	2	4	3	2	3	3	4	2	2	3	2	2	3	2	4	62	2
7	5	5	4	5	5	4	3	2	2	2	1	1	3	4	2	2	1	1	1	2	3	2	60	2
8	3	2	1	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	5	1	2	1	1	1	1	3	2	51	1
9	5	5	5	3	2	5	5	3	3	5	3	5	5	4	5	3	2	2	3	3	2	3	81	2
10	4	3	3	4	3	5	5	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	5	3	4	78	2
11	5	4	3	5	3	3	4	2	1	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	54	2
12	3	3	2	2	2	3	3	3		3	3	3	4	4	2	2	3	2	1	2	2	3	55	2
13	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	2	4	3	2	1	2	2	2	1	2	59	2
14	5	5	4	4	2	5	5	4	3	3	2	4	3	5	3	3	3	3	2	3	3	3	77	2
15	5	5	4	5	3	5	5	2	2	2	3	3	3	4	2	1	3	2	1	2	2	2	66	2
16	4	4	3	2	1	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	73	2
17	5	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	81	2
18	5	5	4	4	2	4	4	3	3	5	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	3	3	81	2
19	4	4	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	2	3	3	71	2
20	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	76	2
21	3	3	3	3	2	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	67	2
22	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	2	1	3	3	3	79	2
23	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	73	2
24	4	4	3	3	1	4	5	3	2	4	4	5	4	5	3	3	3	3	2	3	3	4	75	2
25	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91	3
26	5	5	4	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	99	3
27	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	97	3
28	2	2	2	2	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	1	1	2	2	3	4	64	2
29	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	2	2	4	4	4	4	78	2
30	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	3	2	2	4	4	4	77	2

31	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	3	2	2	4	4	4	77	2
32	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	3	2	2	4	4	4	77	2
33	1	1	1	1	2	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	2	3	44	1
34	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	71	2
35	4	4	3	2	1	3	4	2	3	4	4	4	3	5	2	2	3	3	1	3	3	2	65	2
36	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	95	3
37	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	96	3
38	4	4	4	3	1	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	3	2	60	2
39	3	3	4	2	1	3	4	3	2	4	4	4	3	4	2	2	2	2	1	3	3	3	62	2
40	4	4	4	2	1	3	4	3	2	4	4	4	3	4	2	2	3	2	1	3	2	2	63	2
41	4	4	4	2	1	3	4	2	2	5	5	3	4	2	2	2	1	1	2	2	2	2	59	2
42	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	75	2
43	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	91	3
44	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	63	2
45	4	5	4	3	1	4	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	82	2
46	5	5	3	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	##	3
47	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	72	2
48	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5	4	3	3	5	5	5	99	3
49	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	72	2
50	1	1	1	1	2	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	1	2	2	2	3	46	1
51	1	4	2	2	4	4	1	2	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	41	1
52	2	5	3	3	4	5	2	2	3	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	2	1	52	1	
53	1	4	2	2	4	4	2	2	2	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	2	1	41	1	
54	1	4	2	2	4	4	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	38	1	
55	4	4	5	3	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	2	2	2	1	3	3	3	79	2
56	3	3	3	4	2	3	4	4	2	4	4	4	5	4	3	2	3	2	2	3	3	3	70	2
57	5	5	5	2	2	4	3	3	2	4	4	5	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	75	2
58	5	5	3	2	1	3	4	2	2	5	5	4	4	4	3	3	3	1	1	3	4	3	70	2
59	3	3	3	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	1	2	3	2	57	2
60	2	5	3	5	2	5	4	1	3	2	1	5	4	5	1	2	4	4	1	2	3	3	67	2
61	4	4	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	5	3	2	1	1	1	2	2	4	64	2
62	3	4	3	4	4	2	1	3	3	3	3	3	3	5	1	3	2	1	1	1	3	2	58	2
63	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	3	3	4	4	4	88	3
64	5	5	3	3	2	5	5	5	3	5	1	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	58	2
65	5	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	3	4	2	1	1	1	1	1	1	2	56	2
66	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	61	2
67	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	2	1	4	3	3	3	3	2	85	2
68	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	76	2
69	5	5	3	4	1	4	5	3	2	3	2	2	3	5	2	2	2	3	2	3	3	4	68	2
70	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	5	4	5	99	3

71	5	5	4	2	2	4	4	2	1	2	2	2	3	4	1	2	1	1	1	2	2	4	56	2
72	3	3	5	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	2	2	2	2	1	3	3	72	2
73	4	4	5	4	3	5	4	2	3	5	5	4	3	5	3	1	1	1	1	1	3	4	71	2
74	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	44	1
75	2	2	5	5	5	5	5	1	1	2	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	2	50	1
76	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	79	2
77	4	4	4	4	2	4	5	3	2	5	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	77	2
78	4	3	4	5	1	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	2	1	3	2	2	72	2
79	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	3	4	2	3	3	3	88	3
80	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	61	2
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	2
82	5	5	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	2	3	3	3	5	5	90	3
83	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3	49	1
84	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	5	3	4	75	2
85	5	5	4	4	1	5	5	3	3	3	3	2	3	5	3	3	2	2	2	3	3	4	73	2
86	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	5	3	4	75	2
87	4	4	4	4	1	3	4	3	2	4	4	3	4	4	2	2	3	3	1	2	3	3	67	2
88	5	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	5	3	4	3	4	5	3	4	5	4	4	90	3
89	5	5	3	4	5	4	5	3	3	4	3	5	4	4	3	2	4	2	2	4	3	4	81	2
90	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	78	2
91	5	5	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	4	5	3	3	2	2	1	2	2	4	73	2
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	##	3
93	3	3	2	2	1	2	4	2	4	4	3	4	3	4	2	2	2	1	1	3	3	2	57	2
94	1	1	1	1	2	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	2	3	44	1
95	1	1	1	1	2	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	1	1	1	2	3	44	1
96	1	4	2	2	4	4	2	1	2	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	39	1
97	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	5	3	4	75	2
98	4	3	4	5	1	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	2	1	3	2	2	72	2
99	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	5	4	5	99	3
100	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	3	3	4	4	4	88	3
101	1	4	2	2	4	4	1	2	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	41	1
102	4	4	5	3	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	2	2	2	1	3	3	3	79	2