



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

**Estilos de liderazgo y clima laboral en asesores telefónicos, de un call center  
de la sede Lince, 2015.**

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

AUTORA:

JARA VALERO, Jessica Verónica

ASESOR:

Dr. VALLEJOS SALDARRIAGA, José

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

LIMA – PERÚ

2016

**PÁGINA DEL JURADO**

.....  
Nombre:

Mg. Juan Carlos Montero Ordinola

Presidente

.....  
Nombre:

Mg. Erika Estrada Alomia

Secretaria

.....  
Nombre:

Mg. Cesar Manrique Tapia

Vocal

### **DEDICATORIA**

A nuestro todo poderoso Dios, a mí  
novio, a mis padres e hermanos,  
por el gran apoyo, por sus palabras  
de aliento que me motivaron a  
seguir perseverando.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Asesor por las enseñanzas, apoyo en el desarrollo de esta investigación.

## **DECLARATORIA DE AUTENCIDAD**

Yo, Jessica Veronica Jara Valero, con Dni. 46460263, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, facultad de humanidades, Escuela de Psicología, declaro juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y autentica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la tesis, son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión de los documentos como la información aportada por la cual me someto a lo disponible en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Lima, febrero del 2016

---

Jessica Verónica Jara Valero

## PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado,

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de la tesis de la Facultad de Humanidades, Escuela Académica Profesional de Psicología de la Universidad “Cesar Vallejo”, para elaborar la tesis, presento el trabajo de investigación titulado; “Estilos de Liderazgo y Clima Laboral en Asesores Telefónicos de un Call Center de la Sede Lince, 2015”.

En este trabajo se describe los hallazgos de la investigación, la cual tuvo como objetivo determinar la relación entre los Estilos de Liderazgo y Clima Laboral en Asesores Telefónicos de un Call Center de la sede Lince, 2015, con una población de 250 trabajadores y una muestra de 132, con dos instrumentos de medición de Estilos de Liderazgo y Clima Laboral por expertos en una investigación.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Jessica Verónica Jara Valero

## Índice

	Pág
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
<b>RESUMEN</b>	x
<b>ABSTRACT</b>	xi
<b>I.INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Realidad Problemática	13
1.2 Trabajos previos	15
1.3 Teorías relacionadas al tema	19
1.4 Formulación del problema	31
1.5 Justificación del estudio	32
1.6 Hipótesis	33
1.7 Objetivos	34
<b>II.MÉTODO</b>	
2.1 Diseño de investigación	36
2.2 Variables, operacionalización	37
2.3 Población y muestra	39
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	40
2.5 Métodos de análisis de datos	46

2.6 Aspectos éticos	47
III.RESULTADOS	48
IV.DISCUSIÓN	59
V.CONCLUSIÓN	63
VI. RECOMENDACIONES	65
VII.REFERENCIAS	67
ANEXOS	75



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Operacionalización de la variable Personalidad y Clima Organizacional.....	38
Tabla 2: Estadístico Descriptivos para el clima y sus dimensiones.....	49
Tabla 3: Niveles de clima laboral y sus dimensiones en la muestra.....	50
Tabla 4: Frecuencia y porcentaje de los estilos de liderazgo en la muestra.....	51
Tabla 5: Prueba de normalidad para Clima Organizacional y sus dimensiones mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov.....	52
Tabla 6: Correlaciones entre Clima laboral y el estilo autocrático.....	52
Tabla 7: Correlaciones entre Clima laboral y el estilo integrado.....	53
Tabla 8: Correlaciones entre Clima laboral y el estilo relacionado.....	53
Tabla 9: Correlaciones entre clima laboral y el estilo separado.....	54
Tabla 10: Estilos de liderazgo y clima laboral e los varones.....	54
Tabla 11: Estilos de liderazgo y clima laboral en las mujeres.....	55
Tabla 12: Estilos de liderazgo y clima laboral en los evaluados de 18 a 20 años.....	56
Tabla 13: Estilos de liderazgo y clima laboral en los evaluados de 21 a 27 años.....	57
Tabla 14: Estilos de liderazgo y clima laboral en los evaluados de 28 a 50 años.....	58

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Laboral en Asesores Telefónicos, de un Call Center de la sede Lince. En esta investigación se realizó un enfoque cuantitativo, de tipo básica, de nivel correlacional, con un diseño no experimental – corte transversal. La muestra fue probabilística y está conformada por 132 asesores telefónicos.

Los instrumentos empleados fueron el Cuestionario de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder (CEAL) por Hersey & Blanchard y el Inventario de Clima Laboral de Sonia Palma. Los resultados encontrados mostraron que el estilo de liderazgo integrado es más dominante en la muestra (75.8%) y el nivel de clima laboral es favorable en una (56.8%). Finalmente se encuentra que entre los estilos de liderazgo y el clima laboral no existe relación ( $p > 0.05$ ).

*Palabras Claves: Clima organizacional, Satisfacción laboral, Estilos de liderazgo, Asesores Telefónicos.*

## **ABSTRACT**

This research aims to determine the relationship between leadership styles and the Labour Climate Advisors a Telephone Call Center headquarters Lince. For this study a quantitative approach, basic type of correlational level, with a non-experimental design, cross-section was performed. The sample was probabilistic and consisted of 132 telephone advisers.

The instruments used were the Questionnaire Leader Effectiveness and Adaptability (CEAL) by Hersey and Blanchard and Inventory work environment Sonia Palma. The results showed that the Integrated leadership style is the most dominant in the sample (75.8%) and the level of working environment is favorable 56.8%. Finally we find that between leadership styles and the working environment there is no relationship ( $p > 0.05$ ).

*Keywords: organizational climate, job satisfaction, telephone counselors*

**CAPITULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## 1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

Esta investigación es de suma importancia, porque tiene como finalidad encontrar la relación entre los Estilos de Liderazgo y Clima Laboral en Asesores Telefónicos de un Call Center – Sede Lince. Los resultados obtenidos de la investigación, nos permitirá obtener un diagnóstico de la situación actual de los asesores telefónicos en su centro laboral. Ya que los estilos de liderazgos fomentaran mayor desarrollo en su ámbito laboral; es importante resaltar que anteriormente no se ha realizado una investigación estadística, que hubiera aportado, siendo de mucha utilidad para la investigación.

Barroso y Salazar (2010) mencionan que en los últimos años, en las empresas un correcto liderazgo influye de manera favorable en los trabajadores, siendo a un nivel social, personal y laboral; el liderazgo ha ido transformándose en el transcurrir de los tiempos.

Según Cuadra y Veloso (2007), en la actualidad el ámbito organizacional ha colocado la atención en el liderazgo como una fortaleza competitiva, es por ello, cabe resaltar que los factores importantes para el desarrollo de las empresas dependerán, de la calidad de los líderes. Muchas organizaciones cuentan con un presupuesto anual para fomentar capacitaciones y formaciones de nuevos líderes o futuros directivos.

Por otro lado, Cuadra y Veloso entienden que el liderazgo “capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas “(2007).

Un adecuado clima laboral, va de la mano con un estilo de liderazgo idóneo, en donde el objetivo es tener una visión clara para la empresa y sus trabajadores, promoviendo a través de motivación, creatividad, entusiasmo en nuevos proyectos, direccionados a objetivos y metas. (Mendoza y Ortiz, 2006).

Para Acuña (2010), la dificultad que enfrentan algunos líderes, es la duda sobre el contexto social dentro de las empresas, de encontrar personal con capacidad intelectual, trabajo en equipo, resolución de problema y toma de

decisiones de manera exitosa. Es importante de las organizaciones consideren las bases del comportamiento, como estrategias para fortalecer la interacción entre los colaboradores y la empresa; creando un ambiente armonioso, motivador, donde los empleados trabajen más a gusto y su nivel de productividad sea eficiente.

El liderazgo según Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez y Real, es uno de los elementos más importantes que influyen en la apreciación de los trabajadores hacia el clima organizacional. Es importante el clima laboral en el cumplimiento de las metas como organización, ya que un clima adecuado fomenta signos de pertinencia hacia la empresa, dado como evidencia por resultados un excelente desempeño en los trabajadores. (2014)

El clima organizacional interviene en las funciones de las organizaciones mediante el proceso y desarrollo, es decir, la percepción que tiene el talento humano del ambiente laboral influye en su actuar. Estas observaciones le dan énfasis al clima organizacional logrando también un mejor papel a la gestión de la dirección, finalmente el clima está dado por la subjetividad de las personas que laboran en una organización. (Ponce et.al., 2014)

A través de los resultados de la investigación, aportara para diseñar programas de prevención, que faciliten incrementar la salud mental de los trabajadores, contribuyendo ello a poder obtener un adecuado clima laboral, estrategias para el crecimiento laboral, como personal, desarrollando métodos para tolerar el estrés, la toma de decisiones, resolución de problemas; todo ello ,mejorara el nivel de producción dentro de la empresa; disminuyendo los índices de rotación, absentismo, abandono laboral y renuncia voluntaria. Los estilos de liderazgo y el clima laboral, ayudara a que los trabajadores se desempeñe de manera eficaz, con compromiso, con eficiencia, y optimizando tiempo siendo mayor productivos.

## 1.2. Trabajos Previos

### 1.2.1. Antecedentes Nacionales

Quispe y Coronado (2014) investigaron el **Clima Organizacional** en trabajadores de la empresa agropecuaria, Chimú – departamento de Trujillo. La muestra fue aplicada a 41 colaboradores, distribuidos en administrativos, técnicos y personal de campo. El instrumento designado fue un cuestionario realizado por la compañía, permitiendo medir el clima organizacional y a la vez una entrevista; obteniendo como resultado, que el clima en la empresa Agropecuaria no era adecuado, ni satisfactorio. Concluyendo que los líderes de la organización, no cumplían con su rol, no desarrollaban el nivel profesional, no había reconocimientos por la eficiente labor; causando desmotivación e irresponsabilidad laboral.

Campos (2012) estudio la relación de los **Estilos de liderazgo** directivo y Clima organizacional, en el centro educativo del distrito de Ventanilla región Callao, conformado por 50 profesores, 30 apoderados y 20 estudiantes de secundaria; el instrumento aplicado para encontrar los estilos de liderazgo, se midió a través de la escala de liderazgo directivo, que contiene 30 ítems, con 3 dimensiones (autocrática, democrática y liberal), siendo el alfa de cronbach de 7.5; y para el clima organizacional ,se aplicado el cuestionario de clima, compuesta de 3 dimensiones (identidad, integración y motivación dentro la institución) siendo un alfa de cronbach .775. Finalmente si existe correlación entre las variables, a nivel moderado, como significativo, en los grupos de maestros, grupo de familia y los alumnos.

Monteza (2012) determino la importancia del **Clima laboral** en la satisfacción de las técnicas del centro Quirúrgico de Essalud de la ciudad de Chiclayo. El estudio es de tipo cuantitativo y diseño descriptivo transversal, siendo una muestra de 46 técnicas. Las pruebas utilizadas para medir las variables fueron el cuestionario de Clima laboral (CI – SPS) y satisfacción laboral (SL –SPC). Obteniendo que el 42% de técnicas, si existe un clima laboral

a nivel moderado y un 35% indica que si existe satisfacción laboral; estos resultados se analizaron a través de la constatación de hipótesis. Se concluye que el clima si influye en la satisfacción laboral de las técnicas del centro de Essalud.

Ruiz (2011) Estudio los **Estilos de liderazgos**, en las instituciones educativas de Santo Domingo de lima Norte. El método fue correlacional – causal, con una muestra de 175 maestros; para medir los estilos de liderazgos se aplicó un cuestionario creado por la institución. Dando como resultado el estilo de liderazgo transformacional y transaccional, siendo los estilos que resaltan eficaz (hipótesis  $P= 0.000$ ) en la labor diaria de los profesores del centro educativo “Santo Domingo” de lima norte.

Acuña (2010) analizo **el Liderazgo** y la importancia en los servicios integrados de los clientes y colaboradores de la empresa telefónica del Perú. La investigación es no experimental y transversal, porque se estudió en el contexto natural de las variables; la muestra fue de 138 individuos entre clientes y trabajadores. Se aplicó 3 encuestas (percepción, autopercepción en los colaboradores y grado de satisfacción en los clientes). Se obtuvo que el 98% de trabajadores prefieren el sistema de autocontrol, cuentan con un liderazgo adecuado, promoviendo resultados, destacan la importancia de los servicios aplicados a los clientes y la búsqueda de la satisfacción de ellos.

### **1.2.2. Antecedentes Internacionales**

Arias (2014) Investigo la influencia del **Clima laboral** en la producción de la compañía Maquilladoras Textiles, del estado de Yucatán – México. El estudio es descriptivo y correlacional, la muestra es de 329 colaboradores; la prueba aplicada para medir las variables fue de Barroso, de 60 ítems de escala Likert y de Abarca de 7 dimensiones, en cuanto al nivel de producción se utilizó la base de objetivos de cada empleado. Se concluyó que los colaboradores están satisfecho en su centro laboral, por el apoyo de sus responsables, por las condiciones laborales, el crecimiento profesional y el compañerismo; Cabe



resaltar, en mejorar las formas de reconocimiento y la equidad en cuando al nivel de objetivos o metas.

Vaca (2014) determino el **Clima laboral** y la influencia en el liderazgo, motivación en la compañía de Ecuador. El estudio fue descriptiva y una muestra de 40 colaboradores. La prueba aplicada fue a través de cuestionarios y técnicas de observación en su contexto natural; estas herramientas se analizaron mediante los programas de Word y Excel. Se obtuvo que el clima laboral de la compañía es de forma regular, porque los trabajadores no se identifican con la empresa, existe desmotivación, falta de compromiso. Cabe resaltar la importancia del liderazgo y motivación en las organizaciones, fortaleciendo los puntos en déficits, otorgando responsabilidades en los equipos de trabajo, por el crecimiento de la empresa y el nivel de producción.

Ponds y Ramos (2012), realizaron una tesis en la Universidad de Valencia sobre la influencia del **Liderazgo** y las prácticas de gestión de Talento Humano en el clima laboral; el estudio fue descriptiva – correlacional con una empresa de 458 empleados, quienes pertenecían a 16 compañías, de las cuales en su mayoría era privadas y pertenecían a los sectores de transporte, producción industria, energía, consultoría, tecnología, sanidad, educación, distribución de alimentación y distribución de suministros industriales. La herramientas utilizada fue la escala Organizational Climate Measure (OCM) de Patterson (2005), la cual plantea cuatro dimensiones y otras subescalas del clima organizacional, dando como resultados que el clima apoya y depende de las funciones directivas y que los gerentes de la empresa cuenten con mayor compromiso en los niveles inferiores.

Montenegro (2012) desarrollo una pesquisa **del Clima Laboral** y la importancia de la satisfacción de los trabajadores de la compañía pública “Tame de Quito”, la cual tuvo una muestra de 37 colaboradores, quienes laboran en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, por otro lado el tipo de estudio fue no experimental, y el instrumento de medición planteado para

evaluar la variable Clima Laboral es el Teste de Wens; consta de 50 ítems y 5 factores, entre ellos, moral, satisfacción, comunicación, actitud al cambio, toma de decisiones y soluciones de conflictos; así mismo se aplicó el cuestionario de Minnesota para evaluar Satisfacción Laboral, el cual corresponde a 20 ítems y 2 factores (extrínsecos e intrínsecos). Finalmente lo obtenido fue que el clima laboral es importante para la satisfacción de los colaboradores, se observó que las características positivas del personal fomentan un ambiente óptimo de trabajo tales como: experiencia en sus funciones o roles diario y compromiso de los empleados hacia la organización.

Uría (2011) analizo el **Clima organizacional** y sus incidencias en el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa de los Andelas CIA, en la ciudad de Ambato - Ecuador, la cual tenía como finalidad la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores, así mismo obtuvo una muestra de 36 empleados, para que se logre conocer la realidad situacional de la empresa y encontrar probables alternativas. Por otro lado, las herramientas utilizadas para la medición fueron encuestas y cuestionarios; que dio como resultado que el 75% de los responsables, menciona que el clima laboral dará efecto de manera importante en el desempeño laboral de los trabajadores y solo 1 de ellos que corresponde al 25% de trabajadores considera que no hay presencia de relación en las dos variables.

Cruz; Garay y Vásquez (2009) desarrollaron el tema de los **Estilos de Liderazgo**, los cuales fueron aplicados en el clima organizacional en una de las constructoras de la ciudad de San Miguel – El Salvador. El tipo de estudio realizado fue descriptiva – propositiva, con muestra de 50 trabajadores y 10 gerentes, así mismo se midió con dos instrumentos, el cual uno de ellos fue un cuestionario de 34 preguntas dirigidas a los responsables y otro cuestionario dirigido a los trabajadores, más tarde en los resultados encontrados se observa, que existe dos estilos de liderazgo predominantes, lo cuales son el estilo de liderazgo Autocrático con 20% y el Liderazgo Directivo con 80% referente a la empresa de la Ciudad de San Miguel.

### 1.3. Teorías Relacionadas al tema

Para la Real Academia Española (1986, citado por Robbins y Decenzo, 2002) El liderazgo es definido de acuerdo a los ámbitos, a nivel social, político y empresarial.

Según Valdez (2001) el concepto del liderazgo, es un conjunto de relación entre el aprendizaje y enseñanza, basado en la experiencia, para alcanzar los objetivos y metas.

El Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (2008), manifiesta que las personas con liderazgo cuentan con capacidad y habilidad, para poder dirigirse ante un público específico, logrando cambios de ideas, trabajo en equipo, centrados en metas y direccionados a objetivos.

Finalmente el liderazgo, atribuye competencias, como confianza en sí mismo, negociación, habilidad de palabras, aprendizaje continuo, adaptación, resolución de conflictos, ya sea de manera individual o equipo. Se entiende que un buen líder, tiene la capacidad de dirigir a través de sus conocimientos y experiencias a determinado grupo o población. (Vegas, 2008).

Para Lozano y Nizama (2008) determinan que los líderes, son el eje principal de las compañías; donde se encargan de organizar, dirigir, monitorear y motivar a los colaboradores de las empresas, para el crecimiento de las organizaciones y del personal, a través de las siguientes características:

- Aceptar responsabilidades, con compromiso.
- Fortalecer sus debilidades y desarrollar sus talentos.
- El líder es carismático, dinámico, proactivo y perseverante.
- Acepta sus errores y trabaja en sus puntos de mejora.
- El líder resalta el nivel de comunicación de manera asertivo.

Otra definición de López (2006. Citado por Lozano 2008), analiza que el perfil de un líder debe tener las siguientes habilidades:

- Un líder es una persona que se basa en sus experiencias vividas, brindadas a través de aprendizajes o enseñanzas.
- Cuentan con un adecuado control emocional.
- Es centrado en metas y direccionados a objetivos.
- Delega responsabilidad y roles dentro un grupo específico.

### **1.3.1. Teoría de Rasgos**

Son las características de cada individuo definido por su personalidad, en un ámbito social, fisionómico y cognitivo.

Según Torres (2012) investigo los rasgos sociales direccionados a la persona y los rasgos relacionados a la tarea. Los rasgos sociales, son las capacidades de influir en una persona o población, demostrando igualdad, confianza, equilibrio y poder de convencimiento, en cuanto a los rasgos direccionados a las tareas, se base en la responsabilidad, en el nivel de competencia, eficiencia e eficaz en los roles indicados.

El estudio presentado por Torres (2012) es una ejecución de rasgos que influyen al líder en varias dimensiones, a nivel de grupos, seguidores y roles dentro de una organización.

### **1.3.2. Teoría Conductual**

La teoría sea crea para contractar la teoría de los rasgos, por tal motivo se centra en los patrones del comportamiento, donde el liderazgo se desarrolla por aprendizaje y fortaleciendo habilidades, indicado por los siguientes estudios (Roldan, 2008).

La Investigación en Ohio State Unibersity: Determinaron las siguientes dimensiones:

- Estructura de consideración, relacionado en la conducta de confianza, equidad, carisma, en los empleados mostrando afabilidad en sus seguidores.
- Estructura de apertura, es la capacidad de un líder en poder organizar y delegar funciones o roles a sus colaboradores, para el desarrollo de sus objetivos. Otro concepto es la influencia en un grupo de trabajo, brindando normativas, instrucciones y reglas; comprendiendo las indicaciones claras y concisas de la labor (Roldan, 2008).

Para la Universidad de Michigan: Estudio la conducta de los líderes, en dos dimensiones; direccionado al trabajador a nivel de compañerismo y orientado al desempeño, brindando importancia a la efectividad de la producción, la realización de labores y satisfacción en el puesto de trabajo (Liderazgo y Gestión, 2002).

### **1.3.3. Teorías de Contingencia**

Analizando el modelo de Contingencia de Fieldler (1875, citado por Chamarro 2005), la teoría se centra en el desempeño de las metas, la priorización de tareas, la eficiencia del equipo. Siendo descriptiva en tres factores: la relación entre líder y miembro, donde lo fundamental es la confianza, respeto y lealtad. También es importante la estructura de los roles, la comprensión, el énfasis de las funciones, las normativas y los lineamientos; por último la influencia del líder, fortaleciendo el nivel de comunicación, organización, dirección de los empleados.

Para García (2010) determina que el individuo, no se forma como líder por el comportamiento o personalidad; lo cual se basa en las experiencias adquiridas en el transcurso de su vida, planteado por factores de aprendizaje a través de las experiencias entre el líder y los colaboradores de la empresa.

#### **1.3.4. Teoría del Intercambio de Líder – Miembro**

Se basa en generar una alianza con diferentes miembros, ya sea divididos por orden jerárquico, responsable o población específica, sin embargo en determinado equipo son elegidos según características o afinaciones.

En cuanto otro tipo de relación es el grupo out, son el equipo de trabajadores excluidos, siendo los menos identificados con la compañía y sus alianzas suelen ser de forma autoritaria.

#### **1.3.5. Modelos de Trayectoria – Meta**

Para Robbins y Decenzo (2002), el estudio de los fundamentos administrativos, un líder ideal es la personal que apoya en las labores de su equipo, a través de aprendizaje, experiencia, con el objetivo de alcanzar sus metas, y sus seguidores se vuelvan autónomos de sus procesos.

Es importante resaltar que este modelo genera motivación mediante formación, cursos, talleres y elogios o recompensas al contar con un desempeño eficiente.

#### **1.3.6. Modelo líder – participación**

Según este modelo es la relación del comportamiento del líder y toma de decisiones, en un grupo de personas, aplicando leyes o reglas. La toma de decisión es importante evaluar las alternativas, las estrategias brindadas para cada situación específica (Victor Vroom y Phillip Yetton, 1973 citado en Robbins y Decenzo, 2002).

#### **1.3.7. Teoría del liderazgo Situacional de Hersey – Blanchard**

Para Baquero y Sánchez (2000) analizan que la teoría situacional del liderazgo, se basa en la efectividad, de cómo el líder se adapta a los contextos o ámbitos, rompiendo paradigmas, siendo más proactivo, con mejores indicadores de desempeño y eficaz en los objetivos trazados.

Sin embargo (Hersey y Blanchard, 1982) y Hersey, Blanchard y Johnson (1988), la teoría se centra en el grupo, equipo, población o seguidores, que eligen al líder, para ello, depende de la madurez emocional, capacidad de asumir funciones específicas. El estudio se establece en la alianza del líder y sus seguidores, como el de un padre a sus hijos, siendo un rol paternal (Sánchez, 2009).

Según Sánchez (2009) establece una investigación de la creatividad, siendo la característica principal del líder para la resolución de problemas, basando su análisis en la teoría de TLS de Hersey y Blanchard. Analiza cuatro comportamientos del liderazgo, en primer nivel indica que si un seguidor es incapaz de realizar sus roles, el líder debe volver a brindar las instrucciones claras; en segundo nivel, si el seguidor es incapaz de realizar las labores, sin embargo está motivado, el líder observa el intento y explica las estrategias adecuadas para que el individuo culmine su tarea; el tercer nivel, la persona es capaz de realizar sus funciones, pero no lo desea cumplir, el líder escucha, brinda la confianza y motiva al seguidor; por último cuarto nivel, si el colaborador es capaz y cuenta con las herramientas, empeñoso para realizar su rol, el líder solo monitorea su labor.

Determina Sánchez y Rodríguez (2009), que los individuos o población de trabajo, alcance sus objetivos y establezcan madurez en su ámbito laboral, a través de funciones, roles, responsabilidades; con la finalidad que el líder los guíe, los oriente con las estrategias necesarias para que sus tareas logren sus metas y sean recompensados por sus logros.

En el estudio de Duro (2006) se basó en la introducción del liderazgo organizacional, donde resalta la situación de eficacia y el comportamiento del líder, ya que son los trabajadores las personas que eligen al líder a seguir.

Continuando con la teoría de Baquero y Sánchez (2000) estudiaron la fiabilidad del LEAD, que es la descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder, en la universidad de Granada – España, donde se establecen dos

dimensiones de comportamiento y funciones o roles; lo cual se define por estilos E1 (ordenador) adecuada conducta en el desarrollo de sus tareas, sin embargo deficiencia en relaciones interpersonales; E2 (persuadir) el comportamiento estable y la realización de los roles en nivel promedio; E3 (participar) se caracteriza por desarrollar las relaciones interpersonales, pero descuida sus funciones laborales; E4 (delegar) el individuo es comprometido con su labores de manera responsable y el vínculo interpersonal es ideal. Se concluye que los estilos, se empleando en cada situación, dados en distintos contextos.

### **1.3.8. Teoría Transaccional**

El líder, cumple el rol de motivar, guiar a sus seguidores, con la finalidad que logren sus objetivos, de manera eficiente. A través de indicaciones concisas, y conceptos con premisas claras, para promover a los colaboradores en seguir las responsabilidad (Figuerola, 2011).

### **1.3.9. Teoría Transformacional**

Se define por la visión del líder, en romper los paradigmas, desarrollar la inteligencia, adaptarse a nuevos cambios, resolución de problemas, toma de decisiones, empleando la motivación, la creatividad, generando altas expectativas en sus seguidores en alcanzar sus metas u objetivos (Mendoza y Ortiz, 2006).

#### **a. Liderazgo Autoritario o Autocrático**

Para Valdés (2001) el líder autoritario está enfocado en el dominio o control extremo del equipo o grupo de trabajo, donde el lidera toma las decisiones sin consultar, es independiente, no establece opiniones o ideas de su grupo laboral, teniendo un conducta directiva, ejerciendo autoridad.

Este tipo de líder, es de mucha importancia, el status, el cargo, la jerarquía, el poder, ya que son características del líder autoritario, donde a los seguidores están en un nivel pasivo, sumisos y el líder en nivel superior (Valdés, 2001).



### **b. liderazgo Participativo o Democrático**

Según Valdés (2001) el liderazgo desarrollar vínculos con sus seguidores, para la toma de decisiones, consulta de sus ideas, resolución de problemas, el líder motiva a la participación de los miembros e interacción de los grupos o equipo de trabajo.

Cabe resaltar que el líder participativo brinda la confianza e iniciativa para desarrollar las habilidades, responsabilidad eficiencia y eficacia de sus seguidores en sus labores, priorizando el clima laboral en todo rol desempeñado. Este líder es el ideal para el crecimiento de las compañías y la relación interpersonal con los colaboradores (Valdés, 2001).

### **c. Importancia del Liderazgo**

Es fundamentan en el área organizacional o contexto específico, porque apoya en el cumplimiento de los objetivos, nivel de producción, orientación a las tareas, resolución de conflictos, generando expectativas laborales altas y se enfoca en priorizar la visión y misión del equipo o grupo. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008).

El liderazgo tiene como finalidad el vínculo con los seguidores, la alianza estratégica, en base al respeto, valores, responsabilidad, con las tareas y con el resto de las personas (Vegas, 2008).

Para Rubio (2006) el ambiente laboral, la satisfacción, el clima y condiciones dentro del área de trabajo, la estructura física, son la base para el adecuado nivel de producción, de desempeño por el desarrollo de la compañía.

Según Schein (citado por García, 2011) analizan que el clima organizacional, es denominado, ambiente laboral, cultura organizacional, agrupación de ideas, pensamientos, valores, normas y reglas que definen los colaboradores.

Finalmente Rodríguez (2001) indica que el personal de las empresas, forman el ambiente laboral, con las relaciones interpersonales, la motivación, el seguimiento de tareas, la eficiencia en las labores de cada objetivo o meta dentro de la organización.

#### **1.3.10. Teoría de Likert**

La investigación de Likert (1961, citado por Brunte 1987), analiza del desenvolvimiento eficiente de los colaboradores en distintos contextos, la autovaloración, autonomía, la independencia, por el aporte de los líderes; sin embargo un líder autoritario, no favorece en el desarrollo del personal generando un clima desfavorable. Es por ello que Likert describe cuatro modelos de estructuras:

- Primer modelo, está referido a las compañías tradicionales, donde la capacidad de “mando”, es direccionada por los responsables del área, jefes, gerentes.
- Segundo y Tercer modelo, corresponde a un tipo de empresa tradicional y compañía ideal, se observa mayor participación de los colaboradores, en la toma de decisiones, control, desempeño y evaluación de funciones.
- Cuarto modelo, es la estructura adecuada para el crecimiento y permanencia de las compañías, se basa en la interacción de los trabajadores y cargos de alta jerarquía, fomentando el nivel de comunicación y confianza laboral.

La otra investigación de Likert (1961, citado por Brunte 1987) resalta la importancia del medio ambiente en las empresas, como pilar principal para las ejecuciones de tareas o directrices a los colaboradores; menciona los siguientes tipos de clima:

#### **d. Clima de Tipo Autoritario**

- I. Autoritario Explotador

Es direccionado a los responsables, la falta de calidad a sus colaboradores, el nivel de comunicación, generando un clima de desconfianza, temor. La toma de decisiones es determinada por el encargo o jefe de área.

- II. Paternalista Autoritarismo

Prevalece la confianza, la relación de los responsables con los colaboradores, siendo reforzado por recompensas, cuando alcanzan sus objetivos y castigos. El directorio maneja las expectativas de los empleados, no obstante se aparenta un clima laboral estable y adecuado.

#### **e. Clima Participativo**

- III. Consultivo

Permanece la interacción, la comunicación, la fluidez de palabras con los superiores y trabajadores, en donde es permitiendo una toma de decisiones, a través de ideas, opiniones e innovaciones.

- IV. Participación en grupo

Se prioriza la confianza, la alianza, de los responsables con los empleados, el nivel de comunicación es asertivo, de manera vertical – horizontal. Se motiva a la participación del personal en la toma de decisiones.

#### **1.3.11. Teoría de Litwing y Stringer**

Según Liwin y Stringer (1998, citado por Stringer (2002), menciona que

“ el clima laboral es una agrupación de propiedades del medio laboral o ambiente de tarea, donde es medida, percibida, directiva o indirectamente de los colaboradores en determinada situación,

también es la influencia de la conducta y la motivación de los empleados” (p. 85).

Los investigadores, analizan el desempeño del líder, tomando en cuenta las referencias aplicada por McClelland (1961), quien refiere la esencia de la necesidad del logro, de poder y de afiliación.

El estudio de Bravo (2005) menciona que el líder, orienta. Motiva, genera en las personas cambios de ideas, estilos de vida, utilizando estrategias a base de sus experiencias, aprendizaje, sentimientos y conducta. El liderazgo percibe la influencia adecuada del medio ambiente laboral, donde el trabajador puede desempeñar sus funciones eficientemente, citado por Stringer (2002).

Para Palma (1999) determino la existencia de cinco dimensiones del clima laboral, siendo las siguientes:

- Dimensión I. Realización Personal  
Es el crecimiento laboral y personal, analizando las posibilidades dentro la organización, siendo competitivos en función a los roles, resaltando en el desempeño.
- Dimensión II. Involucramiento laboral  
El colaborador prioriza los valores de la compañía, compromiso, responsabilidad en sus tareas, generando identificación con la empresa.
- Dimensión III. Supervisión  
Se basa en monitorear las funciones de los colaboradores, verificando sus tareas, la organización de los objetivos diarios; el supervisor tiene la capacidad de brindar el apoyo, en caso fuera necesario en determinada actividad del trabajador.
- Dimensión IV. Comunicación  
Son las indicaciones claras, precisas, coherentes, hacia el personal; ello no varía según el cargo jerárquico.
- Dimensión V. Condiciones laborales

Son los recursos necesarios que brinda la compañía mediante, estructura, mobiliario, higiene, iluminación, materiales y seguridad, con la finalidad de realizar una labor exitosa.

### **1.3.12. Teoría de Frederick Herzberg**

En la investigación de Herzberg (1959) indica que el estudio se define como motivación e higiene, donde se resalta el comportamiento de los colaboradores dentro las compañías y a su vez el clima o medio laboral de cada función o tarea; lo cual los dividió en los siguientes factores:

- **Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos**

Se enfatiza en el aspecto físico, estructura, propuesta laboral, política interna, estabilidad, beneficios sociales, seguro de salud, todo lo que la compañía ofrece o establece al trabajador; también el desenvolvimiento del colaborador, direccionado a sus objetivos, desempeño, nivel de producción dentro la compañía.

- **Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos**

Son las experiencias de logros, satisfactorias, motivadoras, de los colaboradores viven dentro de la empresa. Estos factores influyen en las emociones, sentimientos, la interacción del personal, la identificación con la compañía, el desarrollo personal, el reconocimiento por objetivos y las oportunidades de crecimiento o autorrealización dentro la compañía.

Para Herzberg (1959) las empresas deben de poner en práctica los factores estudiados, con la finalidad que el trabajador, este motivado, empeñoso, desenvuelto, desarrollando su confianza en sí mismo, manejando sus emociones, resaltando sus objetivos o metas, mejorando el nivel de producción e eficiencia en sus labores diarias, por el crecimiento de la empresa y del personal.

### **a. Características del clima laboral**

Según Rodríguez (2001) indica que el clima debe ser permanente, con una adecuada estabilidad laboral, donde los trabajadores modifiquen sus comportamientos, generando un favorable clima, que influya en el compromiso e identificación de los trabajadores con la organización, disminuyendo la rotación, el ausentismo, inasistencias y pobre desempeño.

### **b. Importancia del Clima laboral**

La investigación de Perera (2008) refiere que el clima es un espejo para cada gerente, donde se logra ver la eficacia del gerente, jefe, supervisor, a cargo de la organización. En donde se pueda reconocer las debilidades, defectos que se pueden estar dando dentro la empresa, para así poder mejorar, estableciendo compromiso con el entorno de hacerlo.

Para Márquez (2001) la importancia del clima es la influencia de la actitud de los trabajadores de la empresa, mediante sus opiniones, conducta estabilidad, motivación, rendimiento, desempeño, el ambiente laboral ; así mismo la relaciona, el trato del jefe y sus colaboradores; el nivel de comunicación con todo el personal , tanto internos como externos, todo ello fomenta un adecuado clima laboral.

El estudio, será de gran aporte para las compañías, brindando información sobre el vínculo colaborador y organización, generando buscar estrategias de prevención para futuras problemáticas, mayor rentabilidad y menos gastos. Así mismo nos permitirá elaborar un diagnóstico de la realidad que viven los Asesores Telefónicos en las empresas.

Por otro lado, no se ha obtenido información estadística relacionada con las variables, son poco los estudios similar dentro de una empresa, siendo así la investigación de gran aporte para las organizaciones.

## **1.4. Formulación del Problema**

### **Problema General**

- ¿Qué relación existe entre los Estilos de Liderazgo y Clima Laboral de los Asesores Telefónicos, de un Call Center de la sede de Lince, 2015?

### **Problemas Específicos**

- ¿Qué relación existe entre los Estilos de Liderazgo de los Asesores Telefónicos, de un Call center de la sede de lince, en el año 2015?
- ¿Existe Clima laboral, de los Asesores Telefónicos, de un Call center de la sede de lince, en el año 2015?
- ¿Qué relación existe entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Clima laboral, de los Asesores Telefónicos, de un Call Center de la sede de Lince, 2015?
- ¿Qué relación existe entre el Estilo de Liderazgo Integrado y el Clima laboral, de los Asesores Telefónicos, de un Call Center de la sede de Lince, 2015?
- ¿Qué relación existe entre el Estilo de Liderazgo Relacionado y el Clima laboral, de los Asesores Telefónicos, de un Call Center de la sede de Lince, 2015?
- ¿Qué relación existe entre el Estilo de Liderazgo Separado y el Clima laboral, de los Asesores Telefónicos, de un Call Center de la sede de Lince, 2015?
- ¿Qué relación existe entre los Estilos de Liderazgo y el Clima laboral, según el sexo y edad, de los Asesores Telefónicos, de un Call Center de la sede de Lince, 2015?

## **1.5. Justificación**

El siguiente estudio contiene marcos teóricas, por cada variable, sin embargo al establecer la influencia, no existen investigaciones como antecedentes, ni variables con muestras parecidas; es importante resaltar que la investigación aportara a futuros estudios o métodos de trabajo.

La importancia de conocer los estilos de liderazgo, aportarían en el desarrollo de las compañías a nivel de producción, desempeño y compromiso, también se podría detectar deficiencias para poder fortalecer y potencializar los talentos del personal de cada empresa; todo dentro de una armonía y satisfacción laboral.

Cabe mencionar que un adecuado Clima Laboral, reforzara el compromiso de los colaboradores dentro de su área de trabajo y eficiencia de las tareas, a través de compañerismo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, mejorando la dinámica de todo el personal directivo de las compañías, desde el nivel operativo hasta gerencial.

Es importante que los líderes de las organizaciones logren identificar y ser conscientes de la responsabilidad que implica asumir un rol y que ello influye en el clima laboral; con la finalidad de lograr la identificación de los colaboradores con la empresa, el nivel de desempeño o producción, el reconocimiento según metas u objetivos, por el bien de las compañías.

## **1.6 Hipótesis**

### **Hipótesis General**

- Ha: Existe relación significativa entre los Estilos de Liderazgo y Clima laboral, en Asesores Telefónicos, de un Call Center, de la sede de lince, 2015.
- Ho: No existe relación significativa entre los Estilos de Liderazgo y Clima laboral, en Asesores Telefónicos, de un Call Center, de la sede de lince, 2015.

### **Hipótesis Específicas:**

- Existe relación entre el Estilo de Liderazgo Autocrático y el Clima laboral, de los Asesores Telefónicos, de un Call Center de la sede de Lince, 2015.



- Existe relación entre el Estilo de Liderazgo Integrado y el Clima laboral, de los Asesores Telefónicos, de un Call Center de la sede de Lince, 2015.
- Existe relación entre el Estilo de Liderazgo Relacionado y el Clima laboral, de los Asesores Telefónicos, de un Call Center de la sede de Lince, 2015.
- Existe relación entre el Estilo de Liderazgo Separado y el Clima laboral, de los Asesores Telefónicos, de un Call Center de la sede de Lince, 2015.
- Existe relación entre los estilos de Liderazgo y el Clima Laboral, de los Asesores Telefónicos, según sexo y edad, de un Call center de la sede de Lince, 2015.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivos generales**

- Determinar la relación que existe entre los Estilos de liderazgo y Clima laboral, de los Asesores telefónicos, de un Call Center, sede lince en el año 2015.

### **Objetivos Específicos**

- Describir los tipos de Estilos de Liderazgo de los Asesores Telefónicos, de un Call center de la sede de lince, en el año 2015.
- Describir el Clima laboral, de los Asesores Telefónicos, de un call center de la sede de lince, en el año 2015.
- Determinar la relación que existe entre el estilo de Liderazgo Autocrático y el Clima Laboral, de los Asesores Telefónicos, de un call center de la sede de lince, en el año 2015.
- Determinar la relación que existe entre el estilo de Liderazgo Integrado y el Clima Laboral, de los Asesores Telefónicos, de un call center de la sede de lince, en el año 2015.
- Determinar la relación que existe entre el estilo de Liderazgo Relacionado y el Clima Laboral, de los Asesores Telefónicos, de un call center de la sede de lince, en el año 2015.

- Determinar la relación que existe entre el estilo de Liderazgo Separado y el Clima Laboral, de los Asesores Telefónicos, de un call center de la sede de lince, en el año 2015.
- Establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima laboral de los Asesores Telefónicos, de un call center, de la sede de lince, 2015 según el sexo y edad.

CAPITULO II  
**MÉTODO**

## 2.1 Diseño de Investigación

### 2.1.1. Tipo de Estudio

La investigación se basa en un modelo correlacional, donde se busca encontrar la relación entre las variables estudiadas (Hernández, Fernández, Baptista 2010).

Cabe resaltar que el método de estudio es cuantitativo – deductivo, ya que emplea el uso de base de datos para la medición numérica y el análisis estadístico. De forma secuencial, aprobatorio, estableciendo objetivos, hipótesis y preguntas; creando el marco teórico (Hernández, et al. 2010).

### 2.1.2. Diseño

#### No experimental - transversal- descriptivo

El estudio, presenta las condiciones metodológicas no experimentales, indicando que no existe manipulación de las variables, lo cual nos permite analizar, plantear y determinar las hipótesis establecidas. Así mismo es de tipo transversal, porque la investigación se realiza una sola vez con una muestra específica (Hernández, et. Al. 2010).

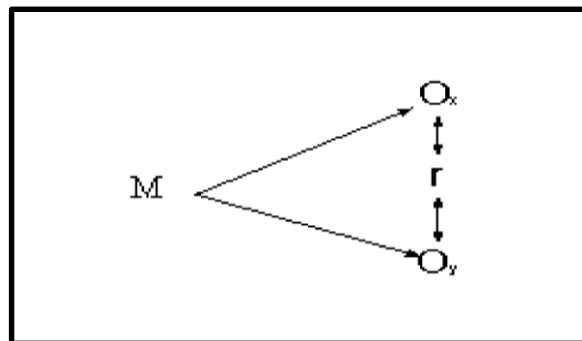


Figura 2. Esquema del Diseño de investigación

Dónde:

M= Muestra de investigación.

Ox= Observación de la variable Estilos de Liderazgo.

Oy= Observación de la variable Clima Laboral.

R= Relación entre variable.

### **2.1.3. Metodología**

La investigación es de método Hipotético – Deductivo, se establece hipótesis, según las leyes generales del estudios, donde nos permite comprobar las variables y dar inicio con la investigación (López, 2001).

## **2.2 Variables y Operacionalización**

### **2.2.1 Definición Conceptual**

#### **Variable 1: Estilos de Liderazgo**

Hersey, Blanchard y Johnson, indican que es un proceso donde influyen los comportamientos de una persona en un equipo o grupo o población, por el objetivo de alcanzar las metas o la misma visión (1988).

#### **Variable 2: Clima Laboral**

Para Palma, menciona que es la percepción del colaborador, con respecto a su entorno laboral, en la interacción con su grupo de trabajo, como responsables, en la identificación con su compañía y compromiso laboral. (2004).

### **2.2.2. Operacionalización de Variables**

#### **Tabla 1**

*Matriz de Operacionalización de la Variable Estilos y Clima Organizacional.*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Estilos de Liderazgo</b>	Indica el estilo de liderazgo según, el nivel de madurez el cual es una combinación de la conducta orientada a la tarea y la conducta orientada a la relación. (Hersey Blanchard)	Estilo Autocrático Estilo Integrado Estilo Relacionado Estilo Separado	Alto en la tarea y bajo en relaciones. Alto en la tarea y alto en relaciones. Bajo en la tarea y bajo en relaciones. Bajo en la tarea y alto en relaciones.	Escala de Ordinal
<b>Clima Laboral</b>	El clima es como un filtró, por el cual pasan los fenómenos objetivos (como estructura, liderazgo, toma de decisiones), en donde el clima laboral es la forma de como el subordinado percibe a la organización. (Sonia Palma)	Factor I: Realización Personal. FactorII: Involucramiento Laboral. Factor III: Supervisión. FactorIV: Comunicación Factor V: Condiciones laborales.	Desarrollo personal y profesional Identificación con la empresa Apreciación de funcionalidad de los superiores Claridad del funcionamiento de la empresa Reconocimiento	Escala de Ordinal

## 2.3 Población, muestra y muestreo.

### 2.3.1. Población

Los colaboradores de una empresa de Call Center, según el área de Asesores Telefónicos, como método fueron 250 personas de la Sede de Lince.

### 2.3.2. Muestra

Para evaluar la investigación, se estudió con 132 colaboradores del cargo de Asesores Telefónicos, de un Call Center de la sede de Lince, siendo el nivel de confiabilidad de 95% con un margen de error de 0.05. El número de la muestra es determinado con la aplicación de la fórmula, la cual corresponde a un muestreo aleatorio simple y se utiliza para una población finita:

$$x = \frac{N}{(N - 1)K^2 + 1}$$

$$x = \frac{250}{(250 - 1)(0.05)^2 + 1}$$

$$x = \frac{250}{(249)(0.0025) + 1}$$

$$x = 132$$

Figura 3. *Fórmula estadística de la muestra.*

### **2.3.3. Muestreo**

El estudio es analizado con un muestreo no probabilístico intencional, dado que los colaboradores cuentan con la misma probabilidad de ser escogidos, utilizando los criterios de selección para ser métodos de estudios, según (Hernández 2010).

### **2.3.4. Criterios de Selección**

#### **Criterios Inclusión**

- Colaboradores del cargo de Asesores telefónicos que laboren en la sede de Lince.
- Personal con mínimo de tres meses de permanencia en la compañía.
- Asesores telefónicos laborando activamente en el Call Center.
- Trabajadores de ambos sexo, femenino y masculino.
- Asesores telefónicos mínimo desde los 18 años para adelante.
- Empleados con secundaria completa concluida como mínimo

#### **Criterios Exclusión**

- Trabajadores que no siguen las instrucciones de la prueba aplicada.
- Colaboradores que omitan los ítems de los cuestionarios.
- Asesores telefónicos con nacionalidad extranjera.
- Empleados con un mes de permanencia en el Call Center.
- Personal de 17 años de edad.
- Los trabajadores que no asuman con responsabilidad y respeto las pruebas aplicadas.

## **2.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos**

### **2.4.1. Técnicas**

Para la investigación, se utilizó dos pruebas o cuestionarios, que nos aportan en la medida de los ítems a través de baremos o unidad de análisis.



## 2.4.2. Instrumentos

Los instrumentos, para la evaluación de las variables, fueron el cuestionario de efectividad y adaptabilidad del líder y la escala de clima laboral. Donde ambos están siendo analizados a través de baremos y análisis cuantitativos.

### A. CUESTIONARIO DE LA EFECTIVIDAD Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER (CEAL)

(Hersey y Blanchard, 1988)

#### Ficha Técnica

Nombre del Autor: Hersey y Blanchard.

Funcionalidad : Instrumento de Psicológico.

Finalidad : Evaluar Estilos de liderazgo, efectividad de cada estilo y Efectividad total.

Teoría : Teoría del Liderazgo Situacional.

Estructura : Evalúa 4 estilos de liderazgo: Estilo Autocrático, Estilo Integrado, Estilo Relacionado y Estilo Separado

#### ❖ CARACTERÍSTICAS DEL INVENTARIO:(Hersey y Blanchard,1988)

- Aplicación: individual y colectiva.
- Tiempo: Aproximadamente 20 minutos.
- Utilidad: Aplicación a candidatos para cargos de liderazgo.
- Edad: 17 años a más.
- Puntuación:(Hersey y Blanchard,1988)
  - ✓ En cada uno de los 12 casilleros de la hoja de respuesta se escribirá la letra escogida.
  - ✓ Al lado derecho de la columna de respuestas se darán los criterios de calificación (Alternativa de acción).

- ✓ Se debe tomar en cuenta que el número colocado en el casillero correspondiente (la esquina superior izquierda) nos indicará que casillero marcar. Luego sumar las aspas de cada columna y anotar el puntaje en totales. Cada número representa un estilo de liderazgo:

Número 1 = Estilo Autocrático

Número 2 = Estilo Integrado

Número 3 = Estilo Relacionado

Número 4 = Estilo Separado

- ✓ El estilo de liderazgo dominante será el cuadrante con mayor puntaje. Los otros cuadrantes representarán estilos “de apoyo”. El estilo dominante más los estilos de apoyo serán el rango de estilo.
- ✓ En la columna de sumatoria de puntajes, colocar el número que figura en la esquina inferior derecha de la letra que marcó el postulante. Sumar dichos puntajes y colocarlo en la parte de totales.
- ✓ El resultado corresponde a la Efectividad Total del Liderazgo. Cabe destacar la siguiente tabla de efectividades:

Muy Baja	:	-13 A -24
Baja	:	-8 A -12
Promedio Bajo	:	-4 A -7
Promedio Menos	:	-2 A -3
<b>Promedio</b>	:	<b>-1 a +1</b>
Promedio Más	:	+2 a +3
Promedio Alto	:	+4 a +7

Alta : +8 a +12

Muy Alta : +13 a +24

- ✓ Es importante que haya 3 respuestas por estilo, las cuales se puntúan +2.

## **B. ESCALA DE CLIMA LABORAL DE SONIA PALMA - CL-SPC: (Palma, 2004)**

### **Ficha Técnica:(Palma, 2004)**

Nombre del Test: Escala de Clima Laboral.

Nombre del Autor: Sonia Palma Carrillo (2004).

Particularidad : Instrumento de exploración Psicológico.

Objetivo : Evaluar el nivel de Clima laboral de trabajadores.

Estructuración : La prueba tiene 5 factores: (Palma, 2004)

- ✓ Factor I: Realización Personal.
- ✓ Factor II: Involucramiento Laboral.
- ✓ Factor III: Supervisión.
- ✓ Factor IV: Comunicación.
- ✓ Factor V: Condiciones laborales.

### **❖ CARACTERÍSTICAS DE LA ESCALA:(Palma,2004)**

- La escala CL – SPC, fue creada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo, quien fue investigadora en la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú), el cual fue un instrumento con 50 ítems diseñado con la técnica de Likert, el cual exploran la variable Clima Organizacional.
- Así mismo se realizó 100 reactivos, estas fueron elaboradas bajo las técnicas de Likert, quedando un total de 66 ítems, los cuales fueron sometidos a validación de jueces y a una aplicación piloto donde participaron 1323 trabajadores con dependencia laboral.
- Puntuación: (Palma,2004)

- ✓ El puntaje total es la suma de las puntuaciones alcanzadas en la escala, los puntajes se encuentran entre 50 y 250.
- ✓ Los puntajes altos significan un "Clima Laboral Favorable" y los puntajes bajos un "Clima Laboral Desfavorable".
- ✓ Los puntajes se asignan como sigue:
  - Ninguno o nunca: 1 punto
  - Poco : 2 puntos
  - Regular : 3 puntos
  - Mucho : 4 puntos
  - Todo : 5 puntos
- ✓ Items por Factor:
  - Factor I: Realización Personal. 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46
  - Factor II: Involucramiento Laboral. 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
  - Factor III: Supervisión. 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48
  - Factor IV: Comunicación. 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49
  - Factor V: Condiciones laborales. 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50
- ✓ Categorías Diagnósticas Escala CL-SPC

CATEGORÍAS DIAGNÓSTICAS	FACTORES I AL V	PUNTAJE TOTAL
MUY FAVORABLE	42 – 50	210 – 250
FAVORABLE	34 – 41	170 – 209
MEDIA	26 – 33	130 – 169
DESFAVORABLE	18 – 25	130 – 169
MUY DESFAVORABLE	10 - 17	50 - 89

●Baremos:

*Normas Percentil ares Escala CL-SPC (Muestra = 1323)*

Pc	I	II	III	IV	V	Total	Pc
99	45	49	49	47	46	231	99
95	41	45	45	44	42	215	95
90	39	43	43	42	40	205	90
85	38	41	41	40	39	197	85
80	38	40	40	39	38	193	80
75	37	40	39	38	37	189	75
70	36	38	38	37	36	185	70
65	35	38	37	36	35	181	65
60	34	37	36	35	35	178	60
55	33	36	35	35	34	173	55
50	32	35	34	34	33	168	50
45	31	34	33	33	32	164	45
40	30	33	32	32	31	159	40
35	30	32	31	31	31	154	35
30	28	31	30	30	30	149	30
25	27	30	29	29	29	144	25
20	26	29	28	27	27	138	20

15	25	28	26	26	26	131	15
10	23	26	24	25	24	124	10
5	21	23	21	22	22	1112	5
1	16	17	16	17	18	92	1
Media	31.68	34.69	33.63	33.28	32.8	166.07	Media
D.S.	6.45	6.65	7.01	6.54	6.11	31.28	D.S.

## 2.10 Métodos de análisis de datos

La investigación se realizó a través de la recolección de los datos, brindados por la autorización de los responsables de la compañía del Call Center de la sede de Lince. Los resultados obtenidos con apoyo de las plantillas aplicadas, son establecidos por los baremos y se colocan mediante el programa de SPSS versión 20.

Los estadísticos a emplear son:

a) Medida de tendencia central.

- Media: para hallar el promedio de estilos de liderazgo y clima Laboral.
- Desviación estándar: para hallar el nivel de dispersión de los puntajes de estilos de liderazgo y clima Laboral.
- Frecuencia y porcentajes

b) Prueba de normalidad:

- Prueba de Kolmogorof - Smirnov: para determinar el tipo de distribución de los datos.

c) Estadísticos inferenciales:

- R de Pearson: para determinar la relación entre estilos de liderazgo y clima Laboral.

## **2.11 Aspectos Éticos**

Es importante en el estudio de la investigación aplicada, respetar la identidad de los colaboradores de la compañía y mantener en privacidad el nombre de la empresa donde se aplicó la muestra. Ello implica los resultados obtenidos en la evaluación individual de cada individuo.

CAPITULO III  
**RESULTADOS**



### 3.1 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES

El nivel de clima, de los individuos fue analizado por la escala de clima laboral, donde se establecen los datos estadísticos descriptivos.

**Tabla 2**

*Estadísticos descriptivos para clima laboral y sus dimensiones*

	Clima laboral	Realización personal	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales
Media	192,73	38,42	39,17	39,05	38,15	37,94
Mediana	199,50	40,00	40,00	40,00	40,00	39,00
Moda	142	40	40	40	40	40
Desviación estándar	27,662	5,544	5,622	6,008	6,053	5,777
Asimetría	-,964	-,893	-,681	-1,038	-,755	-,903
Curtosis	1,007	,821	,444	1,505	,415	,825

En la Tabla 2 se muestran los estadísticos descriptivos, correspondientes a clima laboral y sus cinco dimensiones expresados en puntajes directos. En ese sentido, se observa que la media para clima laboral es de 192.73, la cual la ubica en el nivel Favorable, lo mismo ocurre con todas sus dimensiones, las cuales también se ubican en el nivel de clima laboral favorable.

En cuanto a la mediana de la variable general, el cual es el valor que supera al 50% de los datos de la muestra, en el caso de clima laboral el 50% de los sujetos se encuentra por debajo de 142, en cuanto a la moda, el cual es el valor con mayor frecuencia en la distribución, se observa que es de 142. Finalmente, respecto a la desviación estándar observamos que los puntajes con respecto a la media varían en un valor de 27.662.

De otro lado, se encuentra una asimetría negativa en todas las dimensiones, esto indica tendencia hacia la concentración en los puntajes que se encuentran por encima del promedio, es decir en todas las variables los evaluados han presentado puntajes mayores al promedio, sin embargo, este valor solo supera la unidad en el caso de Supervisión, siendo el único que es significativo.

De otro lado, se observa una kurtosis positiva en todas las variables, representando una kurtosis leptocurtica, esto nos indica que tiende a haber mayor concentración de puntajes alrededor del promedio del promedio, sin embargo, este valor es significativo (superior a 1) en los casos de clima laboral y comunicación.

## **TABLAS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES PARA LA VARIABLE CLIMA LABORAL**

A continuación, se presentan la frecuencia y porcentaje de los evaluados en sus niveles de clima laboral en la muestra total evaluada.

**Tabla 3***Niveles de clima laboral y sus dimensiones en la muestra*

Clima laboral y dimensiones	Muy Desfavorable		Desfavorable		Medio		Favorable		Muy favorable	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Clima laboral	0	0,0	3	2,3	19	14,4	75	56,8	35	26,5
Realización personal	0	0,0	3	2,3	15	11,4	73	55,3	41	31,1
Involucramiento laboral	0	0,0	2	1,5	16	12,1	68	51,5	46	34,8
Supervisión	1	,8	3	2,3	18	13,6	69	44,7	51	38,6
Comunicación	0	0,0	5	3,8	24	18,2	62	47,0	41	31,1
Condiciones laborales	0	0,0	4	3,0	22	16,7	71	53,8	35	26,5

En la tabla 3 se muestran los niveles de clima laboral y de sus cinco dimensiones. En ese sentido se observa que en el caso de clima laboral la mayor proporción se ubica en el nivel Favorable, siendo el 56.8%, seguido de quienes se ubican en el nivel muy favorable, con un 26.5%. Finalmente, la menor proporción se ubica en Desfavorable, representando el 2.3%. Cabe señalar que ningún evaluado se ubica en el nivel Muy Desfavorable. Las distribuciones de las dimensiones se dan manera similar a la distribución del variable clima laboral.

**Tabla 4***Frecuencia y porcentaje de los estilos de liderazgo en la muestra*

	Frecuencia	Porcentaje
Autocrático	9	6,8
Integrado	100	75,8
Relacionado	23	17,4
Total	132	100,0

En la tabla 4 se muestran los estilos de liderazgo según frecuencia y porcentaje. Así, se observa que el mayor porcentaje de evaluados presenta un estilo de liderazgo Integrado, siendo el 75.8%, seguido del estilo de liderazgo Relacionado, con un 17.4%. Le sigue en proporción el estilo de liderazgo Autocrático con un 6.8%. Finalmente cabe señalar que en ningún evaluado predominó el liderazgo Separado.

## PRUEBA DE NORMALIDAD PARA TODAS LAS VARIABLES EVALUADAS

**Tabla 5**

*Prueba de normalidad para clima laboral y sus dimensiones mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima laboral	,117	132	,000
Autocrático	,138	132	,000
Integrado	,126	132	,000
Relacionado	,166	132	,000
Separado	,452	132	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

En la tabla 5 se muestra el análisis de la normalidad para la variable clima laboral, así como para los estilos de liderazgo. Se observa en todas las variables analizadas valores p (sig.) menores a 0.05, lo cual nos indica que toda la variable no se ajusta a la distribución normal.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que la prueba de hipótesis para las correlaciones se realizará con estadísticos no paramétricos, en este caso Rho de Spearman, puesto que en ningún caso ambas variables a ser correlacionadas se ajustan a la vez a la distribución normal.

**Tabla 6**

*Correlación entre clima laboral y el estilo autocrático*

			Autocrático
Rho de Spearman	Clima laboral	Coefficiente de correlación	.117
		Sig. (bilateral)	.183
		N	132

En la tabla 6 se muestran la correlación hallada entre clima laboral y el estilo autocrático. En ese sentido, cabe mencionar que una correlación es estadísticamente significativa si muestra un valor p (sig) menor a 0.05. De lo anterior podemos afirmar que no existe correlación significativa entre el clima laboral y el estilo autocrático, lo cual nos indica que ambas variables son independientes entre sí.

**Tabla 7***Correlación entre clima laboral y el estilo integrado*

			Integrado
Rho	de Clima	Coeficiente	de -.079
Spearman	laboral	correlación	
		Sig. (bilateral)	.366
		N	132

En la tabla 7 se muestran la correlación hallada entre clima laboral y el estilo Integrado. En ese sentido, cabe mencionar que una correlación es estadísticamente significativa si muestra un valor p (sig) menor a 0.05. De lo anterior podemos afirmar que no existe correlación significativa entre el clima laboral y el estilo integrado, lo cual nos indica que ambas variables son independientes entre sí.

**Tabla 8***Correlación entre clima laboral y el estilo relacionado*

			Relacionado
Rho	de Clima	Coeficiente	de -.051
Spearman	laboral	correlación	
		Sig. (bilateral)	.561
		N	132

En la tabla 8 se muestran la correlación hallada entre clima laboral y el estilo relacionado. En ese sentido, cabe mencionar que una correlación es estadísticamente significativa si muestra un valor p (sig) menor a 0.05. De lo anterior podemos afirmar que no existe correlación significativa entre el clima laboral y el estilo relacionado, lo cual nos indica que ambas variables son independientes entre sí.

**Tabla 9***Correlación entre clima laboral y el estilo separado*

		Separado	
Rho de Spearman	Clima laboral	Coefficiente de correlación	de -.027
		Sig. (bilateral)	.758
		N	132

En la tabla 9 se muestran la correlación hallada entre clima laboral y el estilo separado. En ese sentido, cabe mencionar que una correlación es estadísticamente significativa si muestra un valor p (sig) menor a 0.05. De lo anterior podemos afirmar que no existe correlación significativa entre el clima laboral y el estilo separado, lo cual nos indica que ambas variables son independientes entre sí.

**Tabla 10***Estilos de liderazgo y clima laboral en los varones*

		Estilo de liderazgo			Total	
		Autocrático	Integrado	Relacionado		
Nivel Clima laboral	Desfavorable	Frecuencia	0	0	2	2
		Porcentaje	0,0%	0,0%	15,4%	2,6%
	Medio	Frecuencia	0	4	2	6
		Porcentaje	0,0%	7,1%	15,4%	7,9%
	Favorable	Frecuencia	4	34	7	45
		Porcentaje	57,1%	60,7%	53,8%	59,2%
	Muy favorable	Frecuencia	3	18	2	23
		Porcentaje	42,9%	32,1%	15,4%	30,3%
	Total	Frecuencia	7	56	13	76
		Porcentaje	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la tabla 10 se observa que el mayor porcentaje en el nivel Desfavorable se encuentra en el estilo Relacionado, siendo el 15.4%. El mayor porcentaje en el nivel Medio, se encuentra en el estilo Relacionado, siendo el 15.4%. El mayor porcentaje en el estilo Favorable se ubica en el estilo Integrado, siendo el 60.7%. Finalmente, el mayor porcentaje en el nivel Muy favorable, se encuentra en el estilo Autocrático, representando el 42.9%.

**Tabla 11**

*Estilos de liderazgo y clima laboral en las mujeres*

Muy favorable	Frecuencia	4	4	8
	Porcentaje	14,8%	44,4%	22,2%
Total	Frecuencia	27	9	36
	Porcentaje	100,0 %	100,0 %	100,0 %

En la tabla 11 se observa que el mayor porcentaje en el nivel Medio, se encuentra en el estilo Integrado, siendo el 14.8%. El mayor porcentaje en el estilo Favorable se ubica en el estilo Integrado, siendo el 70.4%. Finalmente, el mayor porcentaje en el nivel Muy favorable, se encuentra en el estilo Relacionado, representando el 44.4%.

En la tabla 11 se observa que el mayor porcentaje en el nivel Medio, se encuentra en el estilo Integrado, siendo el 14.8%. El mayor porcentaje en el estilo Favorable se ubica en el estilo Integrado, siendo el 70.4%. Finalmente, el mayor porcentaje en el nivel Muy favorable, se encuentra en el estilo Relacionado, representando el 44.4%.



**Tabla 12***Estilos de liderazgo y clima laboral en los evaluados de 18 a 20 años*

		Estilo de liderazgo		Total
		Integrado	Relacionado	
	Medio	Frecuencia 4	1	5
		Porcentaje 14,8%	11,1%	13,9%
Nivel Clima laboral	Favorable	Frecuencia 19	4	23
		Porcentaje 70,4%	44,4%	63,9%
	Muy favorable	Frecuencia 4	4	8
		Porcentaje 14,8%	44,4%	22,2%
Total		Frecuencia 27	9	36
		Porcentaje 100,0%	100,0%	100,0%

En la tabla 12 se observa que el mayor porcentaje en el nivel Medio, se encuentra en el estilo Integrado, siendo el 14.8%. El mayor porcentaje en el estilo Favorable se ubica en el estilo Integrado, siendo el 70.4%. Finalmente, el mayor porcentaje en el nivel Muy favorable, se encuentra en el estilo Relacionado, representando el 44.4%.

**Tabla 13***Estilos de liderazgo y clima laboral en los evaluados de 21 a 27 años*

		Estilo de liderazgo			Total	
		Autocrático	Integrado	Relacionado		
Clima laboral	Desfavorable	Frecuencia	0	1	1	2
		Porcentaje	0,0%	2,0%	11,1%	3,2%
	Medio	Frecuencia	0	6	2	8
		Porcentaje	0,0%	12,2%	22,2%	12,9%
	Favorable	Frecuencia	2	28	3	33
		Porcentaje	50,0%	57,1%	33,3%	53,2%
	Muy favorable	Frecuencia	2	14	3	19
		Porcentaje	50,0%	28,6%	33,3%	30,6%
	Total	Frecuencia	4	49	9	62
		Porcentaje	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la tabla 13 se observa que el mayor porcentaje en el nivel Desfavorable, se encuentra en el estilo Relacionado, siendo el 11.1%. El mayor porcentaje en el nivel Medio, se encuentra en el estilo Relacionado, siendo el 22.2%. El mayor porcentaje en el estilo Favorable se ubica en el estilo Integrado, siendo el 57.1%. Finalmente, el mayor porcentaje en el nivel Muy favorable, se encuentra en el estilo Autocrático, representando el 50.0%.

**Tabla 14***Estilos de liderazgo y clima laboral en los evaluados de 28 a 50 años*

		Estilo de liderazgo			Total	
		Autocrático	Integrado	Relacionado		
	Desfavorable	Frecuencia	0	0	1	1
		Porcentaje	0,0%	0,0%	20,0%	2,9%
Nivel	Medio	Frecuencia	0	5	1	6
		Porcentaje	0,0%	20,8%	20,0%	17,6%
Clima	Favorable	Frecuencia	3	14	2	19
		Porcentaje	60,0%	58,3%	40,0%	55,9%
laboral	Muy favorable	Frecuencia	2	5	1	8
		Porcentaje	40,0%	20,8%	20,0%	23,5%
Total		Frecuencia	5	24	5	34
		Porcentaje	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la tabla 14 se observa que el mayor porcentaje en el nivel Desfavorable, se encuentra en el estilo Relacionado, siendo el 20.0%. El mayor porcentaje en el nivel Medio, se encuentra en el estilo Integrado, siendo el 20.8%. El mayor porcentaje en el estilo Favorable se ubica en el estilo Autocrático, siendo el 60.0%. Finalmente, el mayor porcentaje en el nivel Muy favorable, se encuentra en el estilo Autocrático, representando el 40.0%.

## CAPITULO IV

### **DISCUSIÓN**

#### **IV. Discusión de Resultados**

Los resultados hallados demuestran que no existe relación significativa y directa entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en asesores telefónicos, si bien es cierto no hay investigaciones que relacionan ambas variables, sin embargo podemos analizar las teorías planteadas por los autores citados en esta investigación, para entender mejor los resultados (Likert, Lewin y Stringer), mencionan que el clima laboral, es la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente de trabajo, es necesario ya que esto involucra en la cultura organizacional, desarrollo, condiciones ambientales, también la relaciones con pares y directivos. En cuanto al estilo de liderazgo a través de las teorías situacionales o de contingencias de (Hersey y Blanchard), nos menciona que está regido a conducta de relación con la conducta de tarea, en donde un trabajador con un liderazgo ideal asume determinadas funciones en el puesto de trabajo de forma productiva, responsabilidad, toma de decisiones en cualquier situación.

Al observar la evaluación de los resultados de los Estilos de liderazgo en Asesores telefónicos muestran que el estilo integrado es el más predominante, siendo el 75.8%, en donde los trabajadores son más productivos centrados en la tarea, manteniendo buenas relaciones en el ámbito laboral, seguido del relacionado con un 17.4%, en donde los colaboradores se centran en mantener relaciones interpersonales adecuadas, descuidando sus labores de trabajo, en cuanto al autocrático es de 6.8%, en este estilo los trabajadores se centran en solo sus funciones diarias, los roles del puesto de trabajo, no participan en las actividades recreativas, festividades, celebraciones de la cultura de la organización, finalmente Nadie obtuvo el estilo de liderazgo separado. No ha sido posible encontrar antecedente alguno que determine los estilos de liderazgo en una muestra similar. Sin embargo, la investigación se basa en la teoría de Hersey y Blanchard, así mismo la explicación a este hallazgo está en lo manifestado por el supervisor de los trabajadores quien afirma que sus colaboradores se preocupan más por el tipo de relaciones que establecen con sus compañeros, que por su nivel de rendimiento.

Al realizar la evaluación de los resultados por el clima laboral se observa, que la mayor proporción se ubica en el nivel Favorable (56.8%). Estos resultados coinciden con los encontrados por Monteza (2012), quien en una muestra de 46 enfermeras del centro quirúrgico hospital Essalud de Chiclayo, se encontró que existe un clima laboral medianamente favorable en el 42%. Al respecto, los miembros de la organización afirman que su empresa les brinda un ambiente adecuado de trabajo, hecho que influye en su productividad, sin embargo, desearían que la calidad de comunicación organizacional sea mejor (refieren retrasos en la información recibida).

Con respecto a las correlaciones, el Estilo de Liderazgo autocrático y Clima laboral, no se pudo hallar una relación significativa y positiva, de una muestra de 132 Asesores telefónicos. Este resultado discrepa de lo encontrado por Campos (2012), quien una muestra de 100 docentes de una institución educativa del distrito de Ventanilla, encontró que ambas variables se relacionan de manera significativa y positiva. La explicación a este hallazgo está en las diferencias que existen a nivel de las muestras. Campos emplea una muestra de docentes, caracterizados por recibir indicaciones permanentemente; mientras que, en la presente investigación, los asesores telefónicos están en una edad (jóvenes) que hace que sientan cierto rechazo o indiferencia hacia este estilo de liderazgo

Por otro lado, con respecto a la correlación entre el estilo de liderazgo integrado y el clima laboral, en estas variables no existe correlación significativa, estadísticamente muestra un valor p (sig.) menor a 0.05. Una explicación tentativa está en que el clima laboral es una variable que depende más de factores externos (condiciones laborales), que de factores internos. Lo cual indica que ambas variables son independientes entre sí. Ya que los trabajadores de la empresa se desenvuelven en sus funciones diarias enfocados en un estilo determinado, no dependiendo de la percepción que puedan tener de su ámbito laboral. En cuanto a los antecedentes planteados en la investigación, no hay estudios en donde se enfoquen en la correlación de ambas variables.

Al observar la correlación entre el estilo relacionado y el clima laboral, así mismo con el estilo separado, estadísticamente no se encontró relación, es decir, son variables independientes entre sí. Nuevamente se puede hipotética que, en los asesores telefónicos, son los factores externos, los que determinan el clima laboral percibido. Cabe mencionar que no hay investigaciones recientes en donde las variables tengan relación entre sí.

Por otro lado, con respecto a los resultados hallados, según sexo, a través de la prueba de chi cuadrado de Pearson, se encontró que, si existe relación significativa, tanto en hombre como en mujeres, sobre todo entre el estilo integrado y el clima laboral. La explicación a este hallazgo está en que aquellos que se preocupan tanto por su producción, como por mantener adecuadas relaciones con sus compañeros, tienden a tener una percepción más optimista de su entorno laboral. En donde Uría (2011), con una muestra de 36 trabajadores de Andelas CIA, en la ciudad de Ambato – Ecuador, muestran ser más eficientes productivamente, siendo esto la base de un buen ambiente de trabajo. Finalmente, a nivel de la relación existente entre los estilos de liderazgo y clima laboral según edad, no se encontró relación significativa, en las variables ya que no depende ninguna de la otra.

CAPITULO V

**CONCLUSION**



**Primera:**

Es importante resaltar la correlación entre las variables estudiadas, que al hallarse un valor  $p$  (sig.) mayor a 0.05, donde nos indica que no existe una correlación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y clima laboral.

**Segunda:**

El clima laboral, se ubica en un nivel favorable, ello indica que los colaboradores de la compañía, se encuentran satisfecho con su entorno laboral; se analizó por el resultado de los datos analizados.

**Tercera:**

Verificando la frecuencia y porcentaje de los estilos de liderazgo, se observa que el mayor porcentaje de evaluados presenta un estilo de liderazgo Integrado, seguido del estilo de liderazgo Relacionado, y el estilo de liderazgo Autocrático, finalmente cabe señalar que en ningún evaluado predominó el liderazgo Separado. Esto quiere decir que el liderazgo en los trabajadores es adecuado para desenvolverse en determinadas situaciones dentro el proceso de trabajo.

**Cuarta:**

Se determina que la influencia en las variables, no existe relación ( $p > 0.05$ ) ya que los estilos de liderazgo no dependen del clima laboral de la organización, donde se empleó la investigación.

**Quinto:**

Se observa que los estilos de liderazgo y el clima laboral según sexo, se encontró significativamente correlación entre las variables de estudios, que si existe relación. Cabe indicar que según las edades, no hay relación entre las variables.

CAPITULO VI

**RECOMENDACIONES**

**Primera:**

Es importante reforzar a los colaboradores de la compañía, a través de talleres, capacitaciones, cursos, lo cual aportara a desarrollar la interacción entre compañeros, identificación con la empresa y compromiso laboral.

**Segundo:**

Se recomienda ampliar la investigación, es decir incorporar a la muestra, los diferentes cargos de la compañía y por niveles jerárquicos, poder determinar hipótesis.

**Tercero:**

Evaluar constantemente a los colaboradores del área aplicada en la investigación, con el objetivo de mantener el clima laboral y poder establecer formaciones de líderes dentro los grupos de trabajo.

**Cuarto:**

Indicar a los responsables de recursos humanos, las estrategias para potencializar el clima laboral y los estilos de liderazgo, resaltando el aspecto de comunicación, ya que es el área con menor nivel.

**Quinto:**

Se observa que es importante investigar a profundidad las variables estudiadas en una población mayor, con la finalidad de encontrar más teoría, antecedentes u origen, lo cual apoyara a reforzar el conocimiento de la investigación.

CAPITULO VII

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERENCIAS

Acuña, P. (2010) *El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú*. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración con Mención en Gestión Empresarial. Recuperado de:

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/429>

Arias, F. (2014) *Clima Laboral y Productividad en empresas maquiladoras textiles*. Universidad de Autónoma del Estado de Morelos, Facultad de Psicología. Recuperado de:

<http://132.248.164.227/congreso/es/docs/anteriores/xix/docs/3.02.pdf>

Baquero, C.; Sánchez, E. (2000) Análisis de la fiabilidad del LEAD de la universidad de Granada, España. Recuperado de:

[https://www.um.es/analesps/v16/v16\\_2/06-16\\_2.pdf](https://www.um.es/analesps/v16/v16_2/06-16_2.pdf)

Bravo, G.; Cárdenas. (2005) *Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría*. Universidad Católica Andrés bello. Recuperado de:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf>

Barroso, F.; Salazar, J. (2010) Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. Recuperado de:

[http://apps.elsevier.es/watermark/ctl\\_servlet?\\_f=10&pident\\_articulo=90375932&pident\\_usuario=0&pcontactid=&pident\\_revista=208&ty=38&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=208v05n11a90375932pdf001.pdf](http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=90375932&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=208&ty=38&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=208v05n11a90375932pdf001.pdf)

Brunet, L. (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: editorial mc Graw hill.

Campos, R. (2012) *Estilo De Liderazgo Directivo Y Clima Organizacional En Una Institución Educativa Del Distrito De Ventanilla – Región Callao*. Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/wpcontent/uploads/2014/07/2012\\_Campos\\_Estilo-de-liderazgo-directivo-y-clima-organizacional-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-del-districto-de-Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/wpcontent/uploads/2014/07/2012_Campos_Estilo-de-liderazgo-directivo-y-clima-organizacional-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-del-districto-de-Ventanilla.pdf)

Chamorro, D. (2005) *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director –a*. Tesis doctoral. Recuperado de: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>

Cuadra, A.; Veloso, C. (2007) *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. *Revista Universum N° 22 Vol.2:40-56*. Recuperado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071823762007000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071823762007000200004&script=sci_arttext)

Cruz, B.; Garay, O; Vásquez, G. (2009) *Estilos de liderazgo aplicados al clima organizacional en las empresas constructoras de la ciudad de san miguel*. Recuperado de: [http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/020050/020050\\_Port.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/020050/020050_Port.pdf)

Duro, A. (2006) *Introducción al Liderazgo Organizacional*. Editorial Dykinson, Madrid. Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=qppjOxCykUkC&pg=PA41&lpg=PA41&dq=%E2%80%A2%09Hersey+y+Blanchard.+1973&source=bl&ots=QbxfvH6iJv&sig=TbXo1uRDjhLx5Yhxb135loDt5Mg&hl=es-419&sa=X&ei=Zj6RVeetC8TQtQXy5IKgCQ&ved=0CCQQ6AEwAQ#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Hersey%20y%20Blanchard.%201973&f=false>

Figuerola, N. (2011) *Liderazgo Transaccional y Transformacional*. Recuperado de: <http://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>

García, M. (2011) *Detección de factores de riesgo en el clima laboral, su abordaje preventivo y corrección*. Recuperado de:

<http://www.uned-illesbalears.net/Tablas/climalaboral3.pdf>

García, M.; Velázquez. I. (2001) *Diagnóstico de Clima Organizacional*. Universidad de Guanajuato. Recuperado de:

[http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/fuentes\\_consultadas.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/fuentes_consultadas.html)

García, C. (2010) Modelo de Fiedler. Recuperado de:

<http://www.liderazgo-carmen-jenny-liderazgo.blogspot.com/2010/01/modelo-de-fiedler.html>

Hernández, Fernández & Baptista (2010) *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill. Recuperado de:  
[http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod\\_invest.pdf](http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod_invest.pdf)

López, J. (2001) *Métodos e hipótesis científicas*. México: Trillas

Lozano, S.; Nizama, M. (2008) *La influencia de la Aplicación del Programa “Preparando Líderes” en el Fortalecimiento de la Calidad de Líder de Las Autoridades Estudiantes del Nivel de Educación Secundaria en la Institución Educativa de Aplicación* (Tesis de Maestría), Universidad César Vallejo  
Recuperado de:

<http://tesisliderazgopiura2009.blogspot.com/2009/03/tesis-de-liderazgo-2008.html>

Márquez, M. (2001) *Clima organizacional*. Recuperado de:

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/lulldocs/r/coricvel.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/lulldocs/r/coricvel.htm)

Manso, J. (2002) El legado de Frederick Irving Herzberg 1959. Recuperado de:

<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/849/757>

Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006) El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Recuperado de:

<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/EI%20liderazgo%20transformac.pdf>

Ministerio del Comercio Exterior Y Turismo. (2008) *Proyecto de Cooperación EU-Perú. Liderazgo*. Recuperado de:

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Liderazgo%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Liderazgo%2020080912.pdf)

Montenegro, M. (2012) El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública “Tame”, en la unidad de negocio Quito. Recuperado de: <http://200.93.225.12/bitstream/25000/1407/1/T-UCE-0007-15.pdf>

Monteza, N. (2012) *Analizo La influencia del Clima Laboral en la Satisfacción de las enfermeras del centro Quirúrgico Hospital Essalud de Chiclayo, en la Universidad católica santo Toribio escuela de postgrado*. Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/82/1/TM\\_Monteza\\_Chanduvi\\_Nancy.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/82/1/TM_Monteza_Chanduvi_Nancy.pdf)

Palma, S. (2002) *Estudio La motivación y el clima laboral en Trabajadores de Instituciones Universitarias. Manual Escala Clima Laboral, CL-SPC (1a. Ed.)*. (2004). Recuperado de: <http://oferlindasuarezromero.blogspot.com/2014/01/clima-y-satisfaccion-laboral-en-el.html>

Palma, S. (1999) *Motivación y Clima laboral en personal de entidades Universitarias*. Revista de Investigación en Psicología, Voll.3 no.1. Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v03\\_n1/pdf/a01v3n1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n1/pdf/a01v3n1.pdf)

Palma, S. (2004) “*La motivación y el Clima Laboral en Trabajadores de Instituciones Universitarias*”. Manual Escala Clima Laboral, CL-SPC (1ra. Ed.) Lima. Perú.



Ponce, P.; Pérez, S.; Cartujano, S.; López, R.; Álvarez, C.; & Real, B. (2014) *Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Recuperado de:

[http://apps.elsevier.es/watermark/ctl\\_servlet?\\_f=10&pident\\_articulo=90375932&pident\\_usuario=0&pcontactid=&pident\\_revista=208&ty=38&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=208v05n11a90375932pdf001.pdf](http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=90375932&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=208&ty=38&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=208v05n11a90375932pdf001.pdf)

Pons, V; Ramos, J. (2012) *Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación*. Recuperado de:

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf>

Quispe, O; Coronado, C. (2014) *Diagnóstico del clima organizacional, para incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa agropecuaria Chimú SRL, Trujillo*. Recuperado de:

<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/714>

Roldan, P. (2008) *Liderazgo: Teorías y Modelos*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/7228088/Liderazgo>

Robbins, S; Decenzo, David. (2002) *Fundamentos de Administración, Edición 3ª*. Recuperado de:

[https://books.google.com.pe/books?id=yly3Ak0GLyK&pg=PA355&lpg=PA355&dq=Modelo+l%C3%ADder+%E2%80%93+participaci%C3%B3n+\(Vroom\)&source=bl&ots=Z8yT4SrU-L&sig=gdo\\_SFO8\\_hh4zHo6MWdhjX6s8LY&hl=es-419&sa=X&ei=hk2RVYv9EoHXsAXkn5r4Bg&ved=0CC0Q6AEwAw#v=onepage&q=Modelo%20l%C3%ADder%20%E2%80%93%20participaci%C3%B3n%20\(Vroom\)&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=yly3Ak0GLyK&pg=PA355&lpg=PA355&dq=Modelo+l%C3%ADder+%E2%80%93+participaci%C3%B3n+(Vroom)&source=bl&ots=Z8yT4SrU-L&sig=gdo_SFO8_hh4zHo6MWdhjX6s8LY&hl=es-419&sa=X&ei=hk2RVYv9EoHXsAXkn5r4Bg&ved=0CC0Q6AEwAw#v=onepage&q=Modelo%20l%C3%ADder%20%E2%80%93%20participaci%C3%B3n%20(Vroom)&f=false)

- Rodríguez, D. (2001) *Diagnostico organizacional*. México: Alfaomega.
- Ruiz, G. (2011) *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán, en lima norte*. Recuperado de:  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz\\_cg.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz_cg.pdf)
- Rubio, E. (2006) *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la producción de una empresa*. Recuperado de:  
<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Sánchez, E; Rodríguez, A. (2009) *Una revisión de 40 Años de la teoría del Liderazgo situacional. Universidad de Granada, España*. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a03>
- Sánchez, J. (2009) *La Creatividad como capacidad del líder para la solución de problemas*. (Título de Licenciatura). Recuperado de:  
<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28853/1/Sanchez%20Salazar.pdf>
- Torres, A. (2012) *Teorías sobre los Rasgos del Liderazgo*. Recuperado de:  
<http://aleadmi.blogspot.com/2012/09/teoria-sobre-los-rasgos-del-liderazgo.html>
- Perera, E. (2008) *El Estilo de Liderazgo y su Influencia en el Clima Organizacional. Institución de Gobierno En Mérida Yucatán*. Recuperado de:  
<http://www.colpamex.org/Revista/Art10/51.htm>
- Uria, D. (2011) *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándela CIA. De la ciudad de Ambato*. (Tesis de Licenciatura). Universidad técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de:  
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>

Valdés, P. (2001) *La Percepción de Supervisores y Subordinados respecto a la Relación del Liderazgo con la Satisfacción en el Trabajo y en la Productividad*. (Tesis de Doctorado, Centro de Enseñanza Técnica y Superior). Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/188775671/tesis3-Liderazgo>

Vaca, S. (2014) *El Clima laboral y su relación con el liderazgo y motivación en la empresa carroceras metálicas "Paper's", Ambato – Ecuador*. Recuperado de: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/8234>

Vegas, J. (2008) *Liderazgo*. Recuperado de:

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Liderazgo%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Liderazgo%2020080912.pdf)

**CAPITULO VIII**  
**ANEXOS**

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO CEAL

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

A continuación, se le presentan 12 situaciones. Lea cuidadosamente cada situación y piense en lo haría usted si fuese el líder en cada una de las situaciones.

Luego marque en la hoja de respuesta la alternativa que mejor describa cuál sería su comportamiento ante esa situación.

Marque solo una alternativa por situación.

**1. Sus personales no han estado respondiendo a su estilo de liderazgo amistoso y a su obvia preocupación por el bienestar de ellos. El desempeño del grupo está decayendo rápidamente.**

- a) Enfatizo la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad de cumplir con las tareas
- b) Estoy abierto a la discusión, pero sin presionar al grupo para que todos se comprometan
- c) Hablo con el personal y luego establezco objetivos claros
- d) Intencionalmente no intervengo y espero

**2. El desempeño observable de su grupo está aumentando. Usted se ha preocupado que todos los integrantes estén informados de sus funciones y los niveles de rendimiento esperados.**

- a) Mantengo una interacción amistosa, pero continúo asegurándome que todos los integrantes estén al tanto de sus funciones y de los niveles de desempeño que espero
- b) Prefiero no ejecutar ninguna acción predeterminada y observar los acontecimientos

- c) Hago mi mejor esfuerzo para que el grupo se sienta comprometido e importante
- d) Hago énfasis en la importancia de las responsabilidades y las funciones para mantener los logros

**3. El grupo se demuestra incapaz de resolver un problema que se les ha presentado. Normalmente usted los ha dejado resolver solos. Tanto el desempeño del grupo como las relaciones humanas entre ellos son buenas.**

- a) Trabajo en conjunto con el grupo para poder resolver juntos el problema
- b) Doy autonomía al grupo para que resuelvan ellos el curso a seguir
- c) Actúo de manera firme y rápida para resolver el problema
- d) Estímulo al grupo para que trabajen en la solución del problema y ofrezco apoyo si lo necesitan

**4. Usted está considerando hacer un cambio. Sus personales tienen una buena historia de logros. Además, están conscientes de la necesidad del cambio.**

- a) Permito que el grupo participe en el desarrollo del cambio y trato de no ser demasiado directivo en las decisiones
- b) Anuncio los cambios y los implemento supervisando personalmente los avances
- c) Permito que el grupo formule y desarrolle su propia dirección del cambio
- d) Pido e incorporo las recomendaciones del grupo, pero dirijo los cambios personalmente

**5. El desempeño de su grupo ha disminuido en los últimos meses y los integrantes se han mostrado indiferentes con el cumplimiento de los objetivos propuestos. En el pasado ha sido útil definir los roles y las responsabilidades de cada uno. Todos han necesitado que se les recuerde continuamente el hacer a tiempo los trabajos asignados.**

- a) Permito que el grupo formule su propia dirección y espero resultados
- b) Incluyo las recomendaciones del grupo, pero me aseguro que cumplan los objetivos
- c) Redefino personalmente los roles y responsabilidades y superviso estrechamente su cumplimiento
- d) Permito al grupo participar en la redefinición de los roles y las responsabilidades tratando de no imponerme demasiado

**6. Usted se incorpora a una situación laboral que ha sido manejada eficientemente. El líder anterior controlaba estrecha y firmemente la situación. Usted quiere mantener el ritmo de productividad, pero le gustaría humanizar el ambiente.**

- a) Hago lo que esté a mi alcance para que el grupo se sienta comprometido e importante para el logro de los objetivos
- b) Enfatizo la importancia de cumplir con los plazos y las tareas comprometidas para mantener la eficiencia
- c) Prefiero no intervenir y confiar en que todo seguirá bien
- d) Hago que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero superviso que se cumplan los objetivos

**7. Usted está considerando cambiar la estructura de trabajo por otra que será novedosa para el grupo. Los integrantes del grupo le han hecho sugerencias acerca del tipo de cambio que se necesita. Este grupo ha demostrado ser muy productivo y flexible en su funcionamiento.**

- a) Defino los cambios que haré y superviso su instalación personalmente
- b) Participo en conjunto con el grupo para desarrollar el cambio y les permito organizar la implementación del cambio
- c) Tomo en cuenta las sugerencias del grupo, pero aseguro el control de la implementación
- d) Prefiero evitar una confrontación y permito que las cosas se den solas

**8. El desempeño del grupo y las relaciones humanas entre ellos son buenas. No obstante, usted siente alguna inseguridad respecto de la forma como los está dirigiendo.**

- a) Opto por dejar al grupo solo, tal como está
- b) Discuto la situación con el grupo e inicio los cambios necesarios en mi liderazgo
- c) Avanzo en el sentido de dirigir a mi personal para que trabajen de una manera definida
- d) Facilito la discusión de la situación con el grupo, tratando de no involucrarme demasiado



**9. Usted ha sido designado por un jefe superior para dirigir un comité de trabajo que está bastante atrasado en la producción de las estrategias que debían desarrollar para establecer un cambio en la empresa. El grupo no tiene claras sus metas y la asistencia a las reuniones es baja. Las reuniones de trabajo se han convertido en encuentros sociales. Sin embargo, usted sabe que el grupo tiene el potencial técnico y el talento necesarios para hacer bien su trabajo.**

- a) Permito que el grupo resuelva sus problemas sin participar
- b) Escucho e incluyo las sugerencias del grupo para ser más productivos, pero me ocupo que cumplan con los objetivos y plazos
- c) Redefino las metas y plazos y me encargo de hacer el control y seguimiento
- d) Permito que el grupo redefina las metas, sin presionar demasiado

**10. Su personal, habitualmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente redefinición del nivel superior de logro que usted espera.**

- a) Permito que el grupo participe en una nueva redefinición de niveles de desempeño
- b) Insisto en el logro de los nuevos niveles y superviso que se logren
- c) Para evitar una confrontación, no presiono respecto de los niveles
- d) Solicito e incorporo recomendaciones del grupo para mejorar y luego superviso el cumplimiento de los niveles de desempeño

**11. Usted ha sido ascendido y llega a dirigir un grupo de trabajo. El líder anterior no estaba comprometido con los asuntos del grupo. El grupo, por su cuenta ha logrado administrarse adecuadamente respecto de sus responsabilidades y dirección. Las relaciones humanas al interior del grupo son buenas.**

- a) Comienzo acciones para dirigir al grupo de manera clara y bien definida
- b) Comprometo a mis subalternos en la toma de decisiones y refuerzo las buenas contribuciones de los integrantes
- c) Analizo el desempeño pasado con el grupo y luego examino la necesidad de establecer nuevas prácticas de trabajo
- d) Mantengo la práctica del líder anterior y dejo al grupo actuar como lo han hecho siempre

**12. La información reciente señala la existencia de dificultades internas entre sus subalternos. El grupo tiene una excelente historia de logros. Los integrantes han sido capaces de trabajar en armonía todo el año anterior y cumplir eficientemente con sus objetivos de largo plazo. Todos han recibido buenas calificaciones por sus desempeños.**

- a) Pruebo mis alternativas de solución con los subalternos y luego evalúo la necesidad de cambiar algunas prácticas laborales
- b) Permito que los integrantes del grupo resuelvan el problema por si solos
- c) Actúo de manera rápida y firme para corregir y reorientar a las personas
- d) Aliento y participo del análisis de los problemas, ofreciendo mi apoyo a los integrantes

## ANEXO 2

### ESCALA DE OPINIONES CL – SPC

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

N		Ningun o o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre si					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					

9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
10	Los objetivos de trabajo son retadores					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
14	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19	Existen suficientes canales de comunicación					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día					
N		Ningun o o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					

24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29	En la institución se afrontan y superan los obstáculos					
30	Existe buena administración de los recursos					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36	La empresa promueve el desarrollo personal					
37	Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					

40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
46	Se reconocen los logros en el trabajo					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trato justo en la empresa					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

### ANEXO 3

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Señorita

Ejecutivo Sénior de Reclutamiento y Selección

Shirley León Astupiña

Con el debido respeto mi presento a usted, mi nombre es JESSICA JARA VALERO, interna de psicología de la Universidad César Vallejo – Lima Norte. En la actualidad me encuentro realizando una investigación sobre ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN ASESORES TELEFONICOS, DE UN CALL CENTER, DE LA SEDE DE LINCE, 2015 y para ello quisiera contar con su valiosa colaboración. El proceso consiste en la aplicación de una prueba psicológica, **CL – SPC** de clima Laboral y Cuestionario de **CEAL**. De aceptar participar en la investigación, afirmo haber sido informado de todos los procedimientos de la investigación. En caso tenga alguna duda con respecto a algunas preguntas se me explicará cada una de ellas.

Gracias por su colaboración.

Atte. JESSICA JARA VALERO

ESTUDIANTE DE PSICOLOGÍA  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Yo.....  
..... con DNI: ..... Acepto  
participar en la investigación del señor (srta) JESSICA JARA VALERO. **ESTILOS DE  
LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN ASESORES TELEFÓNICOS, DE UN CALL  
CENTER, DE LA SEDE DE LINCE, 2015**

Día: ...../...../.....

\_\_\_\_\_  
FIRMA

## ANEXO 4

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Señorita

Ejecutivo Senior de Reclutamiento y Selección

Shirley León Astapilla

Con el debido respeto me presento a usted, mi nombre es JESSICA JARA VALERO, interna de psicología de la Universidad César Vallejo - Lima Norte. En la actualidad me encuentro realizando una investigación sobre ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN ASESORES TELEFONICOS, DE UN CALL CENTER, DE LA SEDE DE LINCE, 2015 y para ello quisiera contar con su valiosa colaboración. El proceso consiste en la aplicación de una prueba psicológica, CL - SPC de clima Laboral y Cuestionario de CEAL. De aceptar participar en la investigación, afirmo haber sido informado de todos los procedimientos de la investigación. En caso tenga alguna duda con respecto a algunas preguntas se me explicará cada una de ellas.

Gracias por su colaboración.

Año: JESSICA JARA VALERO

ESTUDIANTE DE PSICOLOGÍA  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

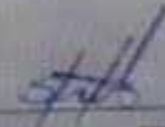
Yo, Shirley León Astapilla

con DNI 49854085

Acepto participar

en la investigación del señor (a) JESSICA JARA VALERO: **ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN ASESORES TELEFONICOS, DE UN CALL CENTER, DE LA SEDE DE LINCE, 2015**

En: 16 / 10 / 2015

  
\_\_\_\_\_  
FIRMA





ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

Estilos de liderazgo y clima laboral en asesores telefónicos, de un call center de la sede Lince, 2015.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA



AUTORA:

JARA VALERO, Jessica Verónica

ASESOR:

DR. VALLEJOS SILDARRIAGA, José

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Resumen de coincidencias

24 %

Se están usando fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

- |   |   |      |
|---|---|------|
| 1 | Entregado a Universida...<br>Título de estudiante | 16 % |
| 2 | repositorio.uco.edu.pe<br>Fuente de Internet      | 4 %  |
| 3 | Entregado a Universida...<br>Título de estudiante | 2 %  |
| 4 | www.dspace.uco.edu.pe<br>Fuente de Internet       | <1 % |
| 5 | repositorio.uco.edu.pe<br>Fuente de Internet      | <1 % |
| 6 | psicologia.es<br>Fuente de Internet               | <1 % |
| 7 | repositorio.umch.edu.pe<br>Fuente de Internet     | <1 % |
| 8 | www.cibenzaype.com<br>Fuente de Internet          | <1 % |



**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD  
DE TESIS**

Código : F06-PP-PR-02.02  
Versión : 09  
Fecha : 23-03-2018  
Página : 1 de 1

Yo, Fernando Joel Rosario Quiroz, docente de la Facultad Humanidades y Escuela Profesional de psicología de la Universidad César Vallejo Lima, revisor (a) de la tesis titulada

“Estilos de liderazgo y clima laboral en asesores telefónicos, de un call center de la sede Lince, 2015” del estudiante JARA VALERO, Jessica Veronica constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima 22 de agosto del 2018

  
Firma  
Fernando Joel Rosario Quiroz  
DNI: 32990613



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE  
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

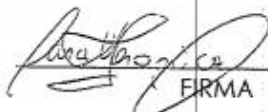
Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 09  
Fecha : 23-03-2018  
Página : 1 de 1

Yo JARA VALERO JESSICA VERONICA  
identificado con DNI N° 46460263, egresado de la Escuela Profesional de  
Psicología de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo ( ) la  
divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado  
"ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL  
EN ASESORES TELEFONICOS, DE UN CALL CENTER  
DE LA SEDE LINCE, 2015  
";

en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo  
estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art.  
33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

  
FIRMA

DNI: 46460263

FECHA: 05 de Septiembre del 2018





Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)
TARA VALERO JESSICA VERONICA
D.N.I. : 46460263
Domicilio : M.Z. D.LT. 19. Coop. Osqueña - S.M.P.
Teléfono : Fijo : Móvil : 986753439
E-mail : Veronicajana.93.v.8@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:
[X] Tesis de Pregrado
Facultad : HUMANIDADES
Escuela : PSICOLOGIA
Carrera : PSICOLOGIA
Título : LICENCIADA EN PSICOLOGIA
[ ] Tesis de Post Grado
[ ] Maestría [ ] Doctorado
Grado :
Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:
TARA VALERO JESSICA VERONICA
Título de la tesis:
ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN ASESORES TELEFONICOS DE UN CALL CENTER DE LA SEDE Lince, 2015?
Año de publicación :



4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,
Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis. [X]
No autorizo a publicar en texto completo mi tesis. [ ]

Firma : [Handwritten Signature]

Fecha : 05/09/18



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Facultad de Humanidades  
Escuela Profesional de Psicología

FORMATO DE SOLICITUD

Solicito: VISTO BUENO PARA  
LA DIGITALIZACIÓN DE LA TESIS

Yo, JESSICA VERONICA JARA VALERO  
estudiante de XI ciclo de la Escuela Profesional de PSICOLOGÍA con código de matrícula 6200239049 e identificado con D.N.I 44460263; ante usted con el debido respeto expongo lo siguiente:

SIENDO APROBADA EN MI TESIS YO JESSICA  
VERONICA JARA VALERO, SOLICITO VISTO  
BUENO PARA LA LEGITIMIZACIÓN DE MI TESIS

Por lo antes expuesto, agradeceré coordinar con quien corresponda para que se atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 05 de SEPTIEMBRE del 2018

Anexos:

- A. Celular 986753439
- B. Correo veronica.jara.03.03@gmail.com
- C. Otros \_\_\_\_\_



[Handwritten Signature]  
(Firma del solicitante)