FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

"Influencia del liderazgo en el clima laboral del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas 2018".

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA :

Melendez Muñoz Lizalin Karen (ORCID: 0000-0003-1129-8239)

ASESORA:

Dra. Flores Fernandez Mileydi (ORCID : 0000-0002-6257-1795)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Organizaciones

CHICLAYO – PERÚ

2019

DEDICATORIA:

Con mi más sincero amor y cariño a mi familia por su paciencia, apoyo y comprensión, para lograr ser la profesional que anhelo.

AGRADECIMIENTO:

A Dios, por la fortaleza que me brinda cada día para seguir adelante cuando flaqueo, a mis padres Teo y Víctor Hugo por su amor incondicional. A Fernando por su apoyo, paciencia y confianza en mí en este proceso, y por alentarme a mejorar cada día.

Gracias infinitas.

Índice

Dedicatoria ii

Agradecimiento iii

Índice vi

Resumen ix

Abstract x

I. INTRODUCCIÓN 1

II. METODOLOGÍA 30

2.1.Diseño de la investigación 30

2.2.Variable, Operacionalización 32

2.3.Población y muestra 39

2.4.Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, Validez y Confiabilidad 40

2.5 Procedimiento 43

2.5.Métodos de análisis de datos 44

2.6.Aspectos Éticos 44

III. RESULTADOS 45

IV. DISCUSIÓN 53

V. CONCLUSIONES 55

VI. RECOMENDACIONES 57

REFERENCIAS 58

ANEXOS 60

Instrumentos 61

Validación de los instrumentos 67

Matriz de consistencia 71

Plan de intervención 73

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Liderazgo autocrático - pre test 45
Gráfico 2 Liderazgo autocrático – post test 45
Gráfico 3 Liderazgo democrático - pre test 46
Gráfico 4 Liderazgo democrático – post test 46
Gráfico 5 Liderazgo liberal - pre test 47
Gráfico 6 Liderazgo liberal – post test 47

Gráfico 7 Autorrealización - pre test 48
Gráfico 8 Autorrealización – post test 48
Gráfico 9 Involucramiento laboral - pre test 49
Gráfico 10 Involucramiento laboral – post test 49
Gráfico 11 Supervisión- pre test 50
Gráfico 12 Supervisión – post test 50
Gráfico 13 Comunicación - pre test 51
Gráfico 14 Comunicación – post test 51
Gráfico 15 Condiciones laborales - pre test 52
Gráfico 16 Condiciones laborales – post test 52

Índice de Tablas

Tabla 1 Regímenes laborales del personal administrativo de la unidad de recursos humanos-Red Asistencial Amazonas 4

Tabla 2 Población y muestra del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos de la Red Asistencial Amazonas 39

Tabla 3 Liderazgo autocrático - pre test 74

Tabla 4 Liderazgo autocrático – post test 74

Tabla 5 Liderazgo democrático - pre test 75

Tabla 6 Liderazgo democrático - post test 75

Tabla 7 Liderazgo liberal - pre test 76

Tabla 8 Liderazgo liberal - post test 76

Tabla 9 Autorrealización – pre test 77

Tabla 10 Autorrealización – post test 77

Tabla 11 Involucramiento laboral – pre test 78

Tabla 12 Involucramiento laboral – post test 78

Tabla 13 Supervision - pre test 79

Tabla 14 Supervisión – post test 79

Tabla 15 Comunicación – pre test 80

Tabla 16 Comunicación – post test 80

Tabla 17 Condiciones laborales – pre test 81

Tabla 18 Condiciones laborales – post test 81

Resumen

El trabajo de investigación titulada “Influencia del liderazgo en el clima laboral del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos – Red Asistencial Amazonas 2018”, se permitió determinar la relación que existe entre las variables liderazgo y clima laboral, se utilizó para tal fin como instrumento que fue cuestionario de tipo Likert que constaba de 30 ítems para la variable liderazgo y una encuesta compuesta por 50 ítems para clima laboral, los cuales fueron aplicados a 21 trabajadores de la unidad de recursos humanos, los resultados midieron las dimensiones: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo liberal, autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Posteriormente de la aplicación de los instrumentos y habiendo recolectado los datos se realizó el procesamiento de datos a través del software SPSS Statistics en su versión 24, en la que se determinó la influencia del liderazgo en el clima laboral del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos EsSalud Amazonas, lo que quiere decir que un trabajador se desempeña mejor cuando percibe un ambiente laboral armonioso y motivador.

El método empleado en la investigación tuvo como diseño experimental cuantitativo, de tipo pre experimental con metodología: Transeccional, Descriptivo-correlacional causal.

Palabras clave: Liderazgo, Clima laboral, autocrático, participativo.

Abstract

The research work entitled "Influence of leadership in the work environment of the administrative staff of the Human Resou1rces Unit - Amazonas Assist Network 2018", allowed to determine the relationship that exists between the variables leadership and work climate, was used for that purpose as instrument that was a Likert type questionnaire that consisted of 30 items for the leadership variable and a survey composed of 50 items for work climate, which were applied to 21 workers in the human resources unit, the results measured the dimensions: autocratic leadership, democratic leadership, liberal leadership, elf-fulfillment, labor involvement, supervision, communication and working conditions.

After applying the instruments and having collected the data, the data was processed through the SPSS Statistics software version 24, which determined the influence of leadership on the work environment of the administrative staff of the Resource Unit Humans EsSalud Amazonas, which means that a worker performs better when he perceives a harmonious and motivating work environment.

The method used in the research had as a quantitative experimental design, of a pre experimental type with methodology: Transeccional, Descriptive-correlacional causal.

Keywords: Leadership, work climate, autocratic, participatory.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones necesitan acciones que permitan enfrentar los cambios vertiginosos que ofrece el ámbito moderno, la exigencia en la flexibilidad en sus procesos está alineada a los estándares del buen servicio exigido por los usuarios que demandan la atención de los servicios o productos ofrecidos por las instituciones. Considerando que estas organizaciones están conformadas por personas los usuarios están a expensas de los comportamientos o conductas que los trabajadores tienen con sus pares, sus jefaturas y la relaciones entre ellos, así como también con el entorno. Diversos autores caracterizan al ambiente que rodea a los trabajadores como "clima laboral" el mismo, según concuerdan, está compuesto por las diversas manifestaciones que los trabajadores tienen sobre ella, así como los factores tangibles, los mismos que pueden afectar el comportamiento o conducta de éstos. Identifican además que estos factores al ser gestionados pueden servir como mecanismos de interacción, satisfacción y mejora de clima laboral y con ello lograra con mejor eficiencia los objetivos organizacionales.

Mantener el mejor nivel de relación entre el liderazgo ejercido en las organizaciones y el clima laboral generado por la interacción de las personas que laboran en ella se ha vuelto un reto para quienes asumen el manejo y gestión de las instituciones por cuanto se tiene un personal con perfiles y características diferentes.

Mantener el bienestar de las personas que laboran en una organización, es producto de la interacción de diversos elementos, entre ellos factores que describen un liderazgo optimo que ayude a mantener el clima laboral adecuado y sirva como herramienta de gestión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los estudios indican que es necesario contar con organizaciones que sean gestionadas por personas que tengan habilidades para liderar equipos de trabajo por cuanto la inexistencia de éste generaría insatisfacción, entornos organizacionales inadecuados e incumplimiento de objetivos y metas asignadas.

En sus investigaciones Peiro y Rodríguez (2008) mencionan que el desarrollo de liderazgo su la aplicación afecta tanto el clima laboral en su conjunto y la salud o bienestar de las personas, generando conflictos al interno de la organización además de la desmotivación en el desarrollo de las tareas encomendadas, con ello se dificulta el logro de los objetivo y metas y apoya a la ineficiencia de la propia organización. Por otro lado, Omar (2011), refiere que el tipo de liderazgo influye en el nivel de satisfacción que tiene el propio trabajador respecto a su trabajo. Por lo mencionado es necesario destacar la importancia que ejerce un liderazgo adecuado para desarrollar eficiencia en las organizaciones modernas.

Asimismo, si el líder posee habilidades necesarias y las utiliza de manera positiva para mantener un clima laboral saludable, los trabajadores se sentirán orgullosos de que los aportes que realicen sean tomados en cuenta, sintiéndose de esta manera parte importante de la meta trazada y obtenida, considerando "que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad" Curtis y O'Connell, (2011). Los líderes de la organización tienen la obligación de propiciar y mantener un clima laboral basado en la estimulación y entusiasmo de los colaboradores, ello con la finalidad de conseguir el logro de los objetivos comunes. "Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados" (Payeras, 2004, p.138). Por tanto, es necesario que el líder tenga cualidades definidas más aún si éste mantiene el manejo de la organización o su nivel decisional puede conducir al logro de los objetivos.

Shriberg y Lloyd, (2004) menciona que el líder logra buenos resultados en base a la aplicación de técnicas que permitan efectivizar su trabajo, de tal forma que permita motivar, movilizar, relacionar e integrar esfuerzos hacia el logro de objetivos compartidos, Por tanto es necesario que quien personifica la labor de liderazgo tenga ciertas cualidades que al utilizarse logre generar confianza y compromiso de los trabajadores hacia la organización adicional a ello porque éste es también percibido por los trabajadores como ejemplo a seguir.

De acuerdo a ello, las empresas deben fomentar el desarrollo de habilidades intrapersonales entre los trabajadores, así como la mejora de las relaciones laborales con la finalidad de que los colaboradores perciban la confianza del líder y la aceptación de sus propuestas y aportes para la consecución de resultados, de tal forma que su permanencia en el puesto y el aporte de su trabajo se valorado por los superiores, con ello el clima laboral es positivo y satisfactorio y con ello el logro de resultados asignados es más probable.

El análisis respecto al clima laboral y en la productividad realizado en nuestro país se determina que cuando los participantes se sienten reconocidos por la organización y ésta genera políticas que fomenten el desarrollo integral de los trabajadores, los objetivos se perciben con mayor claridad por cuanto los trabajadores analizan, desarrollan y ejecutan procesos que permiten lograrlos con eficiencia. Por otro lado, las empresas u organizaciones en su mayoría centran el manejo de sus instituciones a trabajadores que mantienen un perfil caracterizado por su preparación, experiencia sin embargo dejan de lado las cualidades o habilidades propias de liderazgo, tal como se aprecia en algunas instituciones que mantienen modelos tradicionalistas de manejo de personal con elementos personales que fungen de "lideres" sin tener cualidades para ello y en algunos casos sin cualidades cercanas para ocupar el puesto.

La manifestación propia de la misión del Seguro Social de Salud "Somos un seguro social que brinda atención de calidad, eficiente y calidad con el fin de mantener a nuestros asegurados" se acerca a contar con líderes que promuevan el compromiso de sus trabajadores a atender las necesidades de los asegurados ello reforzado por la visión institucional "Constituirnos como una institución eficiente, moderna, competitiva manteniendo el principio de solidaridad, con una capacidad y especialidad en resolución de problemas de la salud con el fin de generar lealtad en nuestros usuarios a través del postulado de universalidad en la atención de la salud de las personas", sin embargo esta visión no propone la integración propia de sus trabajadores hacia el logro de los resultados propuestos. (ESSALUD, 2018).

La creación de la Red asistencial Amazonas data de 1986 mediante Resolución de presidencia ejecutiva No. 1345-PE-IPSS-86 con fecha de creación 26 de marzo 1986, creada bajo modalidad de organismo desconcentrado asignado del como misión el otorgamiento de prestaciones de salud, pensiones sociales, así como inscripción y recaudación de los asegurados.

El ámbito de acción de la red asistencial son todas las provincias del Departamento de Amazonas a través de hospital Base de nivel I, constituido por 3 hospitales de nivel I, 2 Centro de Atención Primaria II, para ello integra a 357 trabajadores tanto personal asistencial y administrativo de los tres regímenes laborales (276,728 y CAS), sin embargo en esta investigación nos encargaremos solamente del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos (21), tal como lo muestra el siguiente gráfico:

Tabla 1

Regímenes laborales del personal administrativo de la unidad de recursos humanos-Red Asistencial Amazonas.

Régimen Laboral	**276**	**728**
Unidad de recursos humanos	**1**	**20**

En la Unidad de Recursos Humanos se cuenta con 21 trabajadores administrativos distribuidos de la siguiente manera: 01 trabajadores del régimen laboral 276 (nombrados), 20 trabajadores del régimen 728, dentro de los cuales se encuentra inmerso el Jefe de Unidad.

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que el personal que labora en el área administrativa de la Red Asistencial Amazonas constituye un soporte importante y esencial para dar cumplimiento a los procesos establecidos y normados en el ámbito de los recursos humanos con los que cuenta la Red además del cumplimiento de los objetivos institucionales fijados.

La Red asistencial Amazonas, gestionada por personal asignado por la gerencia central, no propone la motivación necesaria y suficiente para comprometer a sus trabajadores a través de elementos de liderazgo, generando desmotivación y falta de compromiso en el logro de sus objetivos, esto se manifieste en el constante ausentismo laboral sin causa aparente disfrazado por “causa medica”, la carencia

de compromiso e identificación laboral, inadecuadas relaciones interpersonales, conformismo en los trabajadores respecto a sus objetivos personales laborales y nula generación de propuesta de mejora ante los procesos de atención a los usuarios.

Para desarrollar la gestión de personal, la institución cuenta con Personal Ejecutivo (funcionarios designados para ocupar cargos de confianza) los mismos que luego de un proceso de evaluación según el análisis de perfil de puestos son contratados en puestos claves dentro de la institución, sin embargo los lineamientos de selección no son suficientes para que garantice que la gestión de los "funcionarios de confianza" puedan asumir la labor de líder que requiere la institución, a fin de enfrentar los diversos problemas en cuanto al clima laboral que se presentan la Red Asistencial Amazonas, teniendo para ello que involucrarse en las diversas áreas a fin de conocer la carga laboral que tiene cada una de ellas y el nivel de responsabilidad de los mismos, sin embargo ello no se realiza, por el contrario se asigna mayor responsabilidad y carga laboral en áreas que asumen mayor responsabilidad, generando tensión, incertidumbre, desmotivación y relaciones laborales negativas entre las diversas áreas involucradas.

Los antecedentes que se registran en el contexto internacional resalta la investigación de Morales, E (2016) en su investigación titulada "Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional de dos Centros Educativos pertenecientes a una cadena de Jardines de Infantiles y salas cunas de la Región Metropolitana", cuyo objetivo principal fue "identificar la relación existente entre el liderazgo directivo y el clima organizacional", el estudio fue logrado a través de método cualitativo mediante la aplicación de instrumentos en los que destacan las encuestas, entrevista a funcionarios o directores y cuestionarios aplicados a los profesores de cada centro educativos. El estudio concluye que es necesario tener un perfil directivo y con habilidades de liderazgo con el fin de mejorar y promover las relaciones interpersonales entre los trabajadores, generar compromiso y que ello se oriente al logro de los objetivos organizacionales.

En el mismo sentido Lozado, L (2013) en su estudio titulado “Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional en el Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba” propone como fin establecer el nivel de influencia entre los tipos de liderazgo y el clima, para ello utilizo un enfoque cuanti cualitativo con tipo de estudio descriptivo – correlacional, para lo cual aplico instrumentos de recojo de información al grupo maestral compuesto por un numero de 223 participantes, integrantes de la comunidad educativa (Profesores, alumnos, personal administrativo), el estudio concluye que el tipo de liderazgo ejercido en la organización tiene una relación inmediata entre el factor humano y la prosperidad de los involucrados, así mismo un liderazgo asertivo genera mejor ambiente laboral, compromiso entre sus trabajadores mientras que un liderazgo negativo, genera desmotivación, fricciones en el ámbito interpersonal y conflictos laborales, concluye que es necesario mantener estilos de liderazgo que promuevan el logro de objetivos y mejora de ambientes laborales prósperos.

Complementando con la investigación de Chávez, M. (2013) en su investigación realizada “La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana” cuyo objetivo fue “establecer cómo influye el Liderazgo en el Clima Organizacional y analizar a las PYME del Ecuador desde esta perspectiva como aporte a su desarrollo y competitividad”. Para cumplir su objetivo realiza un análisis teórico. Para cumplir su objetivo realiza un análisis teórico a través de los diversas teorías y su confrontación conceptual a fin de relacionar cada una de ellas con el liderazgo ejercido en el sector estudiado concluyendo que; las habilidades de liderazgo se adoptan según el grupo a gestionar y se aprenden a través de la experiencia por tanto no son natas, esto puede ser aprendido y desarrollado, tal condición es necesaria para lograr una gestión exitosa, para ello el líder ejerce su estilo de dirección en el tiempo propicio para que a través de sus decisiones apoye al logro de los objetivos de la organización. Asimismo, se determinó en la investigación, que el estilo de liderazgo tiene incidencia en más del 70% sobre el clima organizacional de las Pymes en ese país; y por tanto los estilos de liderazgo ejercidos inciden de manera importante en el logro de resultados del sector estudiado.

Mientras que en el ámbito nacional Ortega, K (2016), propone en su investigación titulada "Liderazgo y Desempeño Laboral de los Profesionales de Enfermería del servicio de Emergencia del Hospital II ESSALUD Huanuco-2016", se propuso como objetivo de investigación identificar la influencia entre las el liderazgo y el desempeño en el trabajo de los Licenciados de Enfermería del mencionado hospital; la investigación giro en torno a un análisis de tipo descriptivo-observacional, transversal y prospectivo; los instrumentos aplicados a la muestra en estudio fueron el cuestionario de liderazgo el mismo que determinó cual era las características de liderazgo ejercido entre los directivos en la Red asistencial; de igual forma para identificar el nivel de la variable de desempeño laboral se aplicó como instrumento de medición un cuestionario de desempeño laboral. La investigación propone conclusiones identificando la estrecha relación existente entre las variables de liderazgo autoritario, y el desempeño laboral, de igual forma define que los objetivos institucionales son logrados con ejercicio del poder y en cierta forma coercitivo hacia el personal asistencial generando en ellos niveles de insatisfacción y desmotivación laboral.

En la misma línea de investigación Incacutipa, Z (2016) en su trabajo titulado "Influencia del Estilo de Liderazgo de los Gerentes en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna Periodo: 2015", a través de un análisis cuantitativo de tipo descriptivo explicativo no experimental, cuyo propósito fue estudiar el tipo de liderazgo de los directivos utilizando como técnica principal la observación, y en la encuesta aplicada al grupo de estudio integrado por un conjunto de 292 trabajadores. Concluye su estudio que los estilos de liderazgo tienen una influencia muy marcada en el clima organizacional así mismo identifica que el liderazgo desarrollado por el superior es percibido como factores estimulantes en el trabajo del funcionario, de igual forma concluye que el estilo autocrático influye negativamente en el clima de la organización generando desmotivación entre los empleados y objetivos inconclusos.

Mientras que el investigador Fajardo, C (2015) en su estudio titulado "Los Estilos de Liderazgo y su Relación con el clima Organizacional del Operador Administrativo en las Redes Asistenciales de EsSalud. Lima.2013" se propuso comprobar la dependencia que está entre Los Estilos de Liderazgo y su dependencia con el Clima Organizacional del trabajador Administrativo de las redes asistenciales de EsSalud. Lima 2013. Para lograr los objetivos planteados el investigador aplicó el método hipotético-deductivo, para tal fin consideró una población de 100 trabajadores administrativos. El autor propone conclusiones a través de la evidencia revelada afirmando que la variable estilos de Liderazgo mantienen una relación significativa con el Clima Organizacional en los trabajadores administrativos de las Redes Asistenciales de EsSalud. Lima. 2013.

Cabe señalar que en el contexto local no se encontró investigaciones referentes a las variables desarrolladas en el presente trabajo.

En lo referente a las variables analizadas en la investigación se precisan varias definiciones de la variable independiente, como en el caso de las definiciones de Liderazgo en la cual su definición universal de liderazgo ha sido a partir de los estudios del ámbito organizacional un reto latente, para la presente investigación se abordan diferentes enfoques de autores más representativos sobre este tema:
"El concepto de Liderazgo permite identificar el grado de influencia que los líderes tienen sobre los seguidores de tal forma que permiten alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio". (Robert N. Lussier y Christopher F.), cambio necesario y esperado, para logro de objetivos y metas organizacionales. El concepto de liderazgo no solo remarca el perfil de la persona que asume este rol, si no también lo que se desea lograr de su trabajo, que es en resumen orientar a las personas y comprometer al logro de los objetivos tanto propios como de la organización.

De igual manera se define como "la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas". (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009), influencia que debe ser positiva para motivar al grupo y obtener el resultado definido por la organización

Según (Don Hellrieget, 2013)

El líder muestra los atributos clave del liderazgo, ideas, visión, valores, influir en otros y tomar decisiones difíciles. Por el contrario, un administrador o gerente dirige el trabajo de otros y es responsable de sus resultados. Los administradores efectivos aportan cierto grado de orden y consistencia al trabajo para sus empleados. (p.127).

En ese sentido el término líder es utilizado para referirse a la persona que está en capacidad para dirigir una organización, cabe precisar que esta persona está asociada siempre a un cargo o a un nivel jerárquico dentro de la organización.

De igual modo el concepto de "Líder" es usado para describir al individuo que ejerce cierto nivel de influencia en los demás trabajadores y que asignando el poder o cargo puede dirigir o gestionar una organización, por tanto, las organizaciones deben asignar en su estructura organizacional personas que tengan cualidades de liderazgo para con ello asegurar el logro de objetivos.

La mayoría de autores postulan que

> "los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados" (Payeras, 2004).

Una de las características que definen el líder es hacer participar activamente al grupo de trabajadores en las decisiones a tomar y es el quien evalúa, analiza y decide su aplicación, ello dependerá del estilo de liderazgo que aplique; asimismo la organización al estar compuesta por directrices internas, estas son manejadas para que el colaborador logre participar (sin pasar a ser irregular), de tal manera que sienta que es parte de la organización.

Diversas investigaciones están centradas a identificar las características de los líderes transformacionales en comparación con la de los transaccionales, por otro lado, los estudios de Ohio State, así como el modelo de Fiedler y la teoría del camino hacia la meta proponen líderes transaccionales, los mismos que orientan a sus discípulos hacia metas determinadas al esclarecer las exigencias del rol y de la tarea. Sin embargo, ambas teorías remarcan la importancia de mantener un clima laboral saludable y comprometido orientado a resultados y para ello es de importancia remarcar el perfil del líder y su función en la organización.

Por su parte los líderes transformacionales buscan en sus seguidores la trascendencia desde sus aspiraciones particulares por el bien de la organización, y estas a su vez pueden generar un efecto extraordinario sobre ellos. Algunos líderes en esta corriente transformacional son Andrea Jung de Avon, Richard Branson de Virgin Group y Jim McNemey de Boeing, su propuesta está enfocada en atender "las preocupaciones y necesidades de sus seguidores, así como a potencializar su percepción respecto a las dificultades o problemas y enfrentarlos con una nueva visión" (Stephen P. Robins, 2013), este tipo de líder tiene como objetivo principal el bienestar de los colaboradores, provocando en ellos cambios o "transformación" positivos, con finalidad de mejorar, para la consecución de las metas fijadas. Sin embargo, refiere que debe mantenerse un equilibrio en las acciones de liderazgo que propone el Líder Transformacional considerando que puede "subjetivizar" las estrategias centradas en los colaboradores, por tanto, es necesario que mantenga un orden y un foco orientado a los objetivos organizacionales.

Se aprecia que resaltan cuatro enfoques fundamentales en su estudio: 1) se centra en la representación de los rasgos y peculiaridades de los líderes más destacados en la historia; 2) examina el proceder del líder y su influencia en los seguidores; 3) analiza los modelos de los riesgos para expresar lo improcedente de las teorías anteriores del liderazgo para interceder y acopiar la pluralidad de los descubrimientos de la investigación; y 4) recalca la aportación de los líderes como transformadores de la sociedad y las organizaciones.

A. De los rasgos: Stodgill, R (2001) el principal entre los estudiosos fascinados en el estudio de los rasgos como el centro de la noción del liderazgo, con ello averiguar si los líderes se distinguen de sus seguidores en lo que, a rasgos de su identidad y particularidades psicológicas, concluyendo que las cualidades y destrezas que pretende el liderazgo vienen definidas por una circunstancia determinada.

B. Enfoque conductual: denominado también enfoque centrado en los comportamientos de los líderes, que se origina como resultado de la restricción del enfoque de los rasgos, en consecuencia, al no encontrarse la clave en quienes eran los líderes, el estudio se dirigió a averiguar lo que hacen. Resaltan en este enfoque los aportes realizados por las Universidades de Ohio, Michigan y Harvard, así mismo la denominada Rejilla Gerencial de Blake y Mounton, en la que se enfocan en dos tipos de comportamientos directivos; la primera enfocada en el interés por la fabricación (no solo productos físicos sino también ideas innovadoras, incremento de ventas, cualidad en el prestación suministrado, etc.); y la segunda por la responsabilidad de las relaciones con los demás (relaciones interpersonales, responsabilidad con la labor desempeñada, auto-respeto de alguien, remuneración equitativa, etc.)

C. Enfoques de contingencia y situacionales: se manifiestan como una resolución al hecho de prever el triunfo del liderazgo estos eran más que excluir algunos rasgos o actuación preferida. Lo primordial de la obtención de resultados coherentes dio inicio a una reciente intensidad en los factores situacionales. La dependencia entre los estilos de liderazgo y la capacidad, advertía que los estilos de liderazgo eran adecuados dependiendo de las condiciones de cada circunstancia, es así que tenían que tener atención a las variables como la madurez de los colaboradores, el temperamento y carácter del líder y los colaboradores, las circunstancias del tiempo, tarea y lugar, etc.

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, estiman que el liderazgo comprende diferentes estilos de liderazgo, que van a partir del estilo centrado solamente en el jefe hasta el otro, centrado en los subordinados; los que se modifican de acuerdo al nivel de libertad que el líder confiere a los subordinados, es así que en vez de

proponer una alternativa entre ambos estilos (autoritario o democrático), se ofrecía una diversa serie de estilos, sin insinuar que alguno sea el preciso y el otro lo opuesto.

D. Enfoque del liderazgo transformacional: es aquel liderazgo, en la que el líder se encarga de inspirar y motivar a los seguidores y a las organizaciones a conseguir los objetivos y metas trazadas; estimula a las personas, provocando en ellas emociones con relación a la labor que desempeñan, transforma y cambia la manera de pensar, desarrolla su visión, su propósito y su conocimiento, tiene claro los fines, hacen que el proceder sea adecuado con la convicción, principios y valores, generando modificaciones indelebles a sí mismos, originando el estímulo deseado, es así que se han puesto de manifiesto que los líderes transformacionales producen mayor efectividad en sus equipos y sus organizaciones.

Características más habituales en cada una de las diversas teorías sobre diferentes tipos de liderazgo:

Según Gómez, R (2010), las más importantes características de los tipos de liderazgo, son las siguientes:

1. Motivador: la que tiene como finalidad estimular a los colaboradores a iniciar acciones enfocadas a alcanzar objetivos definidos y a mantenerse en el intento hasta conseguirlo. Para conseguir la acción de motivar se tiene en cuenta 3 elementos principales: activación, dirección y persistencia; sus características son:

- Impulsar: esto tiene la finalidad de alentar a los individuos a consumar las actividades que se desea ejecutar, cuando existe cierto tipo de problema.
- Logro de objetivos: se pretende conseguir los proyectos determinados de manera formal, mediante planes.
- Persistencia: es la perseverancia con la que se practica una labor.
- Orientador: acción de guiar a los colaboradores hacia el logro de objetivos.

2. Negociador: es el individuo que obtiene alianzas, retribución de propuestas y licencias para predecir un problema y alcanzar los objetivos; sus características son:

- Propuesta: es el ofrecimiento de alternativas de solución a circunstancias inciertas.
- Conciliador: individuo que sirve como intermediario o mediador en un inconveniente definido.
- Dialogo: diálogo entre una o más individuos.
- Proponedor: individuo que presenta o enseña una idea o un plan, y para que se conozca y se admita esta idea o plan debe llevarse a través de la aprobación.

3. Visionario: requiere de la capacidad de creación y participar en un propósito o un proyecto de futuro, la que habitualmente requiere de cambio, un avance y una evolución de progreso continuo. Sus características son:

- Creativo: individuo que ejecuta labores transformadoras o conocimientos con una perspectiva diferente, establecida por circunstancias peculiares en acciones laborales o habituales

4. Asertivo: es la habilidad para comunicar pensamientos de una manera adecuada sin herir o perder el respeto a los demás, sin agredir ni ser agredido; su característica es:

- Comunicarse correctamente: hablar con respeto, relacionarse con los demás individuos con educación y cortesía. Es el individuo que hace llegar las propuestas, proyectos, conceptos e información de valor a sus colegas o colaboradores de manera transparente y autentica.

5. Delegador: individuo que da a otra la potestad, quiere decir que responsabiliza y encarga a otra llevar a cabo una labor. Su característica es:

- Responsabilizar: dar voto de seguridad y confianza a una persona para desarrollar una función.

6. Carismático: sujeto en el que se puede creer, proyecta seguridad y escucha con una cualidad diligente. Sus características son:

- Confianza: individuo que entiende a los demás.

- Escucha: presta cuidado a explicaciones y apreciaciones con interés y asertividad.
- Seguridad: tener un grado de certeza en las personas.

En el análisis de la variable en estudio se identifican los Estilos de Liderazgo, los cuales pueden clasificarse como: Liderazgo Transaccional

Este estilo está fundamentado en modelos tradicionales "basados en el intercambio o transacción", en este caso el líder ejerce el poder, utilizando la recompensa o sanción en los trabajadores de acuerdo a su rendimiento; este tipo de liderazgo no va más allá del cumplimiento de las actividades y solo se limita a mantener el desarrollo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico (Contreras y Barbosa, 2013). En este tipo de liderazgo no se interesa por la creatividad e ideas de los subordinados; sino se fundamenta en modelos habituales, orientado al desempeño donde el directivo imparte recompensas y castigos como forma de motivación.

De acuerdo a ello el tipo de líder transaccional "reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder" (Varela, 2010, p. 85).

Para este estilo de liderazgo existen dos sub dimensiones:

a) Recompensa contingente, la cual se realiza mediante intercambios recíprocos entre líder y seguidores de recompensas o sanciones en función del cumplimiento de los objetivos.
b) Administración por excepción, se da cuando el líder interviene, únicamente, para hacer correcciones en la conducta de los seguidores, que, por lo regular se da mediante críticas negativas. (Lupano y Castro, 2008; Molero, Recio y Cuadrado, 2010; Rozo y Abaunza, 2010).

Estas dos sub dimensiones tienen por finalidad recompensar o castigar si se cumplen las metas, así como realizar correcciones en las conductas de los seguidores basadas mayoritariamente con diatribas negativas.

En ese sentido los autores Contreras y Barbosa (2013) definen que el liderazgo transaccional resulta efectivo en "aquellas organizaciones de corte tradicional, ya que éstas buscan un estilo de liderazgo que permita la planificación y la generación de estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que cumplan con los objetivos definidos".

Otro estilo de liderazgo a estudiar es: Liderazgo Transformacional

Esta manera de liderazgo está enfocada principalmente en la labor del líder como agente transformador y de cambio, promoviendo la responsabilidad y la aplicación de elementos que motiven al grupo de trabajo; centrándose en "las condiciones imperceptibles, indagando forjar relaciones y conferir importancia a las diligencias ejecutadas; asimismo se cimienta en los valores, dogmas y condiciones propios tanto del líder como de los discípulos" (Varela, 2010). Se busca con este estilo de liderazgo, transformar a otros y ayudarse mutuamente y ver a la organización como el todo.

(Lupano y Castro, 2008, p. 128). Refieren que el liderazgo transformacional obtiene mejores resultados en su aplicación, a través de la empatía, es además inspiracional y se enfoca a la búsqueda del interés colectivo. Este tipo de liderazgo, considera al trabajador como un elemento humano y no como un factor de producción, por tanto, busca en todo momento el acercamiento a él. "Para ello el líder transformacional desarrolla estímulos en la mente al trabajador, considera sus ideas, inspira y motiva con el fin hacerlo partícipe en los resultados de la organización" (Rozo y Abaunza, 2010). El colaborador siente que es tomado en cuenta y que sus aportes e ideas son valiosas y los resultados obtenidos son motivantes y estimulantes para él.

Varela (2010) propone que bajo este enfoque el rol del líder se "convierte en un modelo a seguir a través de la colaboración participativa con sus trabajadores desarrollando habilidades socio-personales, mejorando la autoestima de ambos, líder y seguidores, por tanto, obtiene mejores resultados y beneficios para la organización".

Sin embargo, a pesar de ello este tipo de liderazgo tiene limitaciones en cuanto al tiempo necesario para generar una conexión con los trabajadores, por tanto, los resultados se suelen obtener a largo plazo.

Investigadores como García, Romerosa y Llorens mencionan que "la aplicación del liderazgo transformacional tiene un gran impacto en los seguidores, ya que logra una visión compartida, a través de la cooperación y la innovación, los cuales benefician tanto a la empresa como a los mismos colaboradores" (García, Romerosa y Lloréns, 2014). Este estilo de liderazgo busca involucrarse e involucrar a los colaboradores en el logro común de los objetivos y metas organizacionales, consecuentemente ambos, organización-colaboradores serán beneficiados.

Contreras y Barbosa (2013), mencionan que "la característica principal de los líderes transformacionales es que generan una cultura de organización promoviendo compromiso, lealtad y motivación tanto individual como grupal", busca en todo momento el cambio de actitud del equipo y la transformación de la manera de pensar como individuo y como grupo humano.

De acuerdo a lo indicado, se puede determinar que es el liderazgo transformacional el estilo que más aporta en beneficios a las instituciones las cuales están centradas en el logro de objetivos basados en la creatividad y la innovación entre sus trabajadores de tal forma que genere mayor ventaja competitiva en la organización, de igual forma aporta al crecimiento personal de sus colaboradores, el objetivo final de este tipo de líderes es cambiar personas para que a través del trabajo diario pueda cambiar el destino de la organización.

Por otro lado, la Investigación de la Universidad de Ohio investigada y analizada por White y Lippit para comprender el resultado de tres estilos diferentes de liderazgo en niños destinados a la realización de quehaceres. Los niños fueron separados en equipos, los cuales trabajaron durante seis semanas con líderes que empleaban tres estilos diferentes de liderazgo: el autocrático, el liberal (laissez-faire) y el democrático. Los investigadores consiguieron los siguientes resultados:

1. Liderazgo autocrático. Este estilo de liderazgo se centra en fijar normas sin participación de integrantes del equipo e impone disposiciones para la ejecución de las labores. El líder es autoritario y subjetivo en sus comentarios y enaltecimientos. La conducta de los equipos reveló tenaz incertidumbre, desilusión y belicosidad, por otro lado, se percibió falta de naturalidad, dinamismo ni creación de grupos de compañerismo. No obstante, supuestamente gozaban de las labores, no sentían estar complacidos. Cabe indicar que con la aplicación de este tipo de liderazgo se genera índices altos de desmotivación de personal generando climas laborales no adecuados y con ello un desmejoramiento en el logro de objetivos.

Las labores se desarrollaban únicamente cuando el líder se encontraba presente físicamente. En la ausencia de éste, los individuos manifestaban sus emociones contenidas y alcanzaron arrebatos de desobediencia y ofuscación.

2. laissez- faire o Liderazgo liberal. El líder se aparta completamente y brinda absoluta autonomía para las disposiciones particulares o de equipo. Inclusive cuando la labor de los grupos fue profunda, la productividad llego a ser mediano. Los trabajos se elaboraban por casualidad, sin coherencia, y se derrochaba tiempo en controversias insignificantes. Se evidencio una enérgica autonomía agraviante y poca obediencia al líder

3. Liderazgo democrático. El líder discute con el equipo las normativas y determinaciones. Promoviendo que el equipo proyecte disposiciones y métodos con la finalidad de alcanzar las metas. El líder respalda al equipo, los dirige y los instruye; es justo, se restringe a los sucesos en sus valoraciones y comentarios. Se estableció una comunidad basada en lazos de compañerismo entre los individuos y

el vínculo es acogedor. El líder y los empleados desarrollan una relación sincera, abierta y amable.

Para dimensionar el Liderazgo, en el análisis bibliográfico destaca la investigación de (Napier, 2008) sobre la base de las investigaciones de Lewin, Lippit y White (1968) los cuales implantan que el liderazgo ocupa tres dimensiones, en el que se relacionan el temperamento del líder y el comportamiento que éste despliega en la organización.

Las dimensiones señaladas son las que siguen:

Liderazgo autocrático: individuo que despliega un rasgo asociado con populistas, absolutista y métodos administrativos de obligación, asimismo, además logra ser detallado como el personaje que gobierna, que se mantiene seguro en sus ideologías, que accede a los compromisos de fiscalización y el compromiso concluyente de las determinaciones, no considera la formación de futuros líderes para el manejo de la organización por cuanto asume que el gobierna y mantiene el orden de la organización en todos los ámbitos, sin embargo, puede generar conflictos en el ámbito de las relaciones interpersonales entre sus colaboradores.

En síntesis,

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

En ese sentido, Rivera (2011) señala que la característica (dimensión) del liderazgo autoritario o coercitivo, se identifica por que el rol de líder asume un papel autoritario y de decisión imperativa sin consulta y a la vez exige el cumplimiento de éstas, en este caso, solo se limita a ordenar y a detallar indicaciones que deben ser cumplidas sin opción a considerar aportes de sus trabajadores. El líder se preocupa en la labor que corresponde efectuar cada miembro del grupo y forma los grupos que considera más adecuados para el cumplimiento de la tarea. Guía al grupo, sin embargo no participa evidentemente de su actividad. Es así que, esta manera de liderar no guía, sino que manda. (p. 32). En este estilo de liderazgo, el líder exige y da órdenes a cada miembro de grupo para el cumplimiento de las labores encomendadas, los que deben desempeñar dichas órdenes tal cual les fue ordenado, no interviene de modo activo en las actividades del grupo.

Respecto a esta manera de liderar, Rivera (2011), indica

> Que las características de personalidad de este tipo de líder es que son individuos de personalidad dominante, agresiva y fuerte. Las actividades las realiza a su modo. Las preguntas o cuestionamientos solo se limitan sobre la ejecución del trabajo, y por ende no manifiestan o comparten la perspectiva futura con sus colaboradores, lo que convierte a este líder en un elemento distante a los demás individuos de la organización. La apreciación que tiene en relación a sus empleados es solo un recurso humano mas no como colaboradores. En términos generales no presta oídos a cualquier aporte que puedan venir de sus subordinados por tanto no genera trabajo en equipo y considera innecesarias las relaciones laborales o los puntos de vista diferentes a los suyos. Centraliza su poder y no genera equipos de trabajo. No aprueba que los trabajadores mantengan mucho apego los unos con los otros, ya que ese contacto consigue colocar su mando en inseguridad. Posee una cualidad encauzada hacia la responsabilidad y los negocios ubicándolos estos en primer lugar (p.35).

Son personajes solamente centrados en lo que piensa y que todo debe realizarse a su manera, no se involucra con los miembros del grupo, no se interesa por sus opiniones, le incomoda que los empleados tengan mucha amistad entre ellos; en sentido general, solamente le interesa que los empleados cumplan sus órdenes y su trabajo de acuerdo a sus indicaciones.

El estilo totalitario o restrictivo es el menos seguro, en general de los escenarios. Lo vertical de este estilo, no promueve nuevas opiniones del grupo. Los individuos se consideran trasgredidas en su respeto y no son competentes para proceder por decisión propia, son únicamente operadores de una disposición que "llegó de arriba", en consecuencia, no se dan cuenta que su trabajo está en manos de ellos mismos. El equipo se convierte en un conjunto de individuos resentidos y por lo tanto sumisos, lo que quiere decir, que únicamente harán lo que les ordenen, ni un milímetro más. Este estilo por lo demás hace que los colaboradores sólo realicen sus labores por peculio. Además, consigue ayudar frente a la apatía del día a día de un trabajador conflictivo, ya que el liderazgo autoritario o coercitivo destrozará costumbres.

En consecuencia, se evidencia que este estilo de liderazgo autocrático denota actitudes donde las decisiones son tomadas de manera unilateral distribuyendo y organizando el trabajo de otros manteniéndose distante de los miembros del grupo y realizando una evaluación individual del trabajo realizado.

Liderazgo democrático: aquel en la que hace intervenir en las decisiones a los colaboradores, independientemente de los resultados, en su lenguaje se encuentra el vínculo al nosotros como grupo, siendo de esta manera las relaciones de cooperación la principal razón de ser, antes que, de competencia, siendo la meta la finalidad primordial.

De esta forma todos los miembros de la organización agrupados en sus niveles y formas de organización tantos formales como informales participan en la preparación de objetivos y en la toma de decisiones. Según Napier (2008) este tipo de autoridad se apoya en otros y ejerce influencia sobre estos, por el contrario, al

líder autocrático, este tipo de liderazgo concede libertad a sus colaboradores de conseguir el logro de los objetivos sin presiones ni coacciones de ningún tipo. Sin embargo, autores coinciden que es necesario mantener un equilibrio y líneas de comunicación adecuada y asertiva, por cuanto los trabajadores pueden asumir total autonomía en decisiones que competen a los órganos superiores interpretando la autonomía con toma de decisiones deliberadas.

Según Rivera (2011, p. 34) el estilo democrático se basa en que el líder organiza de manera integral el trabajo y genera participación en los demás miembros del grupo considerando sus opiniones y dando valor a su forma de trabajo participativo por el bien del grupo.

Según Rivera (2011), las principales características que rige el líder democrático son:

> La comunicación es horizontal y las órdenes son impartidas en forma previamente consensuadas. En todo momento la preocupación del líder se centra en mantener la eficiencia colaborativa y grupal asi como el apoyo constante en la realización de las actividades individuales. Genera e integra las alternativas de solución propuestas por sus integrantes ante determinado problema. Motiva e incentiva a los integrantes de sus equipos a manifestar sus ideas y opiniones de tal forma que genere un ambiente de compromiso con los objetivos y creatividad en el planteamiento de soluciones. Propone soluciones para la resolución de conflictos y asume responsabilidad ante las alternativas tomadas por sus miembros respecto a la solución planteada. De igual forma genera independencia en la decisión en el trabajo de sus integrantes siempre y cuando éstas demuéstrala capacidad de manejarse por sí solo. Identifica la potencialidad en cada miembro de su equipo y está convencido que mientras más comprometidos se encuentren sus trabajadores mayor será la participación en lograr el objetivo. La confianza es bilateral así como la identificación con el equipo de trabajo. Fomente la comunicación en todos los niveles. (p.79).

El estilo de liderazgo democrático continuamente no es el más óptimo. Hay períodos de particularidades y es imperioso que los ejecutivos establezcan el momento que deben recurrir a un estilo diferente.

Liderazgo liberal: este tipo de liderazgo es visto como aquel que evita asumir responsabilidad; sin embargo, éste a diferencia de otros estilos de liderazgo centra su atención en los mecanismos de control que ejerce la dirección, este tipo de liderazgo concentra su cuidado en el autocontrol y la autodirección de sus integrantes. Este estilo de liderazgo permite que los colaboradores sean sus propios jefes, ya que su estilo comprensivo permite una comunicación fluida y clara, con la intención de lograr las metas trazadas por la organización que son benéficas para ambos. Este tipo de liderazgo propone la autogestión del trabajador, para ello debe considerar el perfil de cada trabajador a fin de que las decisiones que asuma en su proceder laboral. Para ello el líder también asume la labora de guía y mentor a fin de conducir a su personal a manejar mejor las situaciones que demande el entorno laboral.

Por otro lado, Rivera (2011, p.50) menciona respecto al líder concesivo liberal o laissez-faire, que éste deja a sus equipos plena autonomía esperando que a través de ella manifiesten todas sus potencialidades. El líder concede el control de las responsabilidades encomendadas a cada miembro del grupo, con el propósito de conseguir los objetivos comunes, estando de por medio la confianza en el grupo y en los compromisos demostrados. Por tanto, es necesario que el líder genera un compromiso en el equipo de trabajo y evalúe constantemente la labor de los mismos con el fin de corregir o mejorar las decisiones tomadas por los miembros de su equipo.

En este estilo de liderazgo quienes componen el grupo u organización tienen que ser colaboradores sumamente competentes para que las actividades encomendadas tengan el éxito esperado. Se define como: aquel individuo que permite a su grupo de labores o subordinados la potestad para la toma de decisiones.

Es permitido mencionar ciertas características adecuadas de este estilo de liderazgo: No se involucra con la toma de decisiones, propósitos y estrategias. Concede libertad absoluta al equipo. No tiene apego por las disputas, únicamente le importa que se consideren emocionalmente bien. Falta de impulso en el rendimiento del grupo.

Después de haber mencionado la variable independiente se procede a trabajar con la variable dependiente: Clima laboral, mencionando que en teoría las organizaciones están conformadas por un grupo de individuos que persiguen objetivos previamente definidos, éstas a su vez desarrollan su máximo potencial para alcanzarlos y dependerá del nivel de motivación que genere su cumplimiento y si estos objetivos están alineados a los objetivos individuales de cada trabajador, su alcance tendrá repercusiones en el ámbito de la satisfacción individual de cada uno de ellos. Alavés (2010) menciona que algunos elementos que generan niveles de motivación y satisfacción en el logro de los objetivos, se circunscriben en el buen clima laboral, como por ejemplo la excelente información, honorabilidad, responsabilidad y una sensación de pertenencia todos ello apoyado por un buen estilo de liderazgo que fusione estos elementos con el fin de incrementar los niveles de productividad y un alto rendimiento. Por ello es importante determinar el perfil del líder considerando que a través de él puede generar mejoras en el clima laboral y compromiso en sus trabajadores.

Para Chiavenato (2011) cada organización tiene su propia atmosfera psicológica la cual forma parte de los atributos inherentes de cada empresa. Adicionalmente indica que el clima laboral de una organización involucra varios aspectos, los mismos que se sobreponen en menor o mayor grado entre ellos, estos pueden ser el tipo de estructura organizacional, aspectos tecnológicos, políticas y normativas, los objetivos y metas operacionales; adicionalmente las cualidades individuales y la conducta de las personas; en suma el autor indica que el clima laboral son las “cualidades del ambiente” que perciben sus integrantes y que afectan su comportamiento en cuanto a las relaciones entre trabajadores así como la percepción de pestos hacia la organización, todo ello conduce al mejoramiento en el proceso de logro de resultados organizacionales.

En la misma línea Méndez, C. (2006) menciona que, existen factores que inciden en la percepción que tiene el trabajador hacia la organización, entre estos factores o variables que inciden identifica las metas de la compañía, los estilos de liderazgo, los métodos de control y supervisión, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y el grado de cooperación entre los individuos, así mismo refiere que la percepción de estos factores orientarán el grado de participación y relación que tenga el individuo con la organización, y por tanto la capacidad del logro de las metas.

Según Palma (2004) afirma que:

> "El clima laboral se define como la percepción individual del trabajador respecto a su ambiente laboral y de algunos aspectos relacionados como las posibilidades de crecimiento personal, el grado de involucramiento con la actividad asignada, la percepción respecto a la supervisión, el acceso a la información importante para sus actividades, condiciones laborales y comunicación y relación con sus demás compañeros". (p.85).

En síntesis, se puede decir clima laboral se refiere a las percepciones distribuidas por los integrantes de la empresa respecto a las condiciones del trabajo, el espacio físico que los alberga, la asociación que se dan entre los trabajadores en el mismo ambiente de trabajo y las numerosas reglas consecuentes que perturban dicha labor.

Las indagaciones del clima laboral permiten determinar dificultades, perfeccionar la planificación, la compañía, la supervisión, incentivar, la toma de decisiones, la integración, el liderazgo, etc.

Goncalves (2004). Afirma

> La importancia de clima laboral radica de la relación que tiene con las metas de la compañía así como de la conducta de los colaboradores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las cualidades, los dogmas, los valores de los individuos integrantes de la

> compañía que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima (p. 89).

La mayoría de organizaciones reconocen al elemento humano como uno de sus factores fundamentales. Por ello, las instituciones requieren de instrumentos e indicadores que periódicamente pueda medir su fuerza laboral los mismos que se relacionan con indicadores de motivación del personal, esto para identificar brechas entre las políticas de personal, objetivos asignados y eficiencia en el logro de resultados.

En el mismo sentido, Valda (2010), indica que la comprensión del clima laboral suministra retro-alimentación referido a los métodos que estipulan los procedimientos institucionales, admitiendo, asimismo, implantar modificaciones proyectadas, así como las cualidades y comportamientos de los integrantes, como en el orden organizacional o en uno o más de los procedimientos que la forman. La calidad de esta investigación se fundamenta en la demostración de que el clima laboral interviene en el comportamiento visible de los colaboradores, mediante apreciaciones afianzadas que purifican la efectividad y limitan los estándares de estimulación y beneficio profesional, entre otros.

Ayllon (2011), indica que un óptimo clima laboral logra disminuir la rotación y el ausentismo de los colaboradores, disminuir la cifra de incidencias y la cantidad de desperdicios y de costos. Si el recurso humano es el emblema competitivo de la compañía, hoy en día es muy significativo apreciarlo y suministrar el debido cuidado.

Según Carrie (2012), indica que un clima laboral satisfactorio tiene beneficios para la organización, los mismos que se pueden detallar:

> Aumenta la satisfacción general de los trabajadores, mejora las líneas de comunicación, mejorar las actitudes de los trabajadores, identifica la necesidad de capacitación en el personal, facilita la planificación y el control de los cambios planteados. Por el contrario, define que los resultados de un clima laboral negativo generan ausentismo, posibilita los accidentes de trabajo, genera reprocesos, incrementa la insatisfacción de

los clientes internos y externos, genera mayor tiempo extra, baja calidad en el trabajo resultante, sabotajes, demoras en el proceso y hurtos. (p.122).

Indica que los trabajadores pueden cambiar el clima laboral en la organización y además pueden perturbar su accionar y las cualidades de los mismos. De igual forma los problemas en la organización como alta rotación de personal, generados por despidos, ausentismo laboral pueden ser puntos que el clima laboral es deficiente y por tanto sus trabajadores están descontentos.

Respecto a las dimensiones según Likert, R. (1968) El clima laboral se compone de ocho dimensiones, las cuales se detallan a continuación:

1. Métodos de Mando, la cualidad que maneja el liderazgo para mediar con los colaboradores.
2. Motivación, relacionado con las tácticas que utiliza la gestión para motivar a los colaboradores y reconocer sus necesidades.
3. Comunicación, referido a los diferentes tipos de comunicación que se manifiestan en la organización.
4. Interacción e influencia, refiere el grado de la relación directivo-subordinado para constituir y ejecutar los objetivos.
5. Resolución de problemas y toma de decisiones, referido a la propiedad y establecer las razones en las que se fundan las decisiones, así como la repartición de los compromisos.
6. Planificación, destrezas manejadas para instituir los objetivos y normas institucionales.
7. Control, a los distintos niveles de la empresa.
8. Capacitación y adiestramiento, referido a las metas en el ámbito de rendimiento y a la mejora de la institución y de la formación esperada.

Para (Litwing, 1997) Mencionan la existencia de nueve dimensiones que expondrían el clima actual en una compañía establecida:

1. Estructura. Apreciación que tienen los integrantes de la compañía respecto del total de normas, ordenamientos, gestiones y demás restricciones que tienen que confrontar en la elaboración de sus labores. Disposición en que la

compañía da mayor importancia a la burocracia, contra la importancia puesta en un entorno laboral autónomo, voluble y poco ordenado.

2. Responsabilidad (empowerment). Impresión de los integrantes de la compañía sobre la libertad que se tiene respecto a la apropiación de determinaciones afines a su labor. Disposición en la que el control que adoptan es de tipo frecuente y no hostigante, impresión de ser el propio patrón y no poseer reiterado control en las labores.

3. Recompensa o remuneración. Apreciación de los miembros sobre el adecuado estímulo recibido por la labor bien realizada. Es la disposición en que la empresa recurre más a la recompensa que a la sanción.

4. Desafío o riesgo en la toma de decisiones. Son los retos que delega la labor. Disposición que la compañía impulsa a la tolerancia de compromisos determinados, con la finalidad de conseguir las metas planeadas.

5. Relaciones. Apreciación de los integrantes de la compañía respecto a la preexistencia de una situación laboral agradable y de vínculos benéficos amenos, dentro de los colaboradores, así como de directivos a seguidores.

6. Cooperación. Impresión de los integrantes de la compañía acerca de la presencia del ánimo de apoyo de parte de los directivos y de otros miembros, así en consecuencia es el soporte recíproco de ambos lados.

7. Estándares. Apreciación de los integrantes, sobre la intensidad que ponen las compañías respecto a los cánones de productividad.

8. Conflictos. Son opiniones discordantes de derechos o de interés que se ocasiona entre empleadores y empleados, las que se solucionan tan rápido emerjan.

9. Identidad. Sensación de propiedad en la compañía, integrante primordial y preciado dentro del grupo de labores. Es así que, en síntesis, es el sentimiento de cooperar tanto en los propósitos particulares como los de la compañía.

Para la investigadora Palma, S. (2004), define Clima Laboral a través de 5 dimensiones.

1. Autorrealización. - Eventos que el contexto laboral ayuden en el perfeccionamiento personal y profesional.

2. Involucramiento laboral. - Nivel de identidad con actividades comerciales y el pensamiento organizacional.

3. Supervisión. - Valoraciones de practicidad y consideración de los directivos en la verificación al interior de las actividades laborales, así como el nivel de soporte y disposición que recibe en sus labores diarias.

4. Comunicación. – Generación de un lenguaje que contenga características como: sencillez, velocidad, claridad y exactitud de la información concerniente al funcionamiento doméstico de la compañía.

5. Condiciones laborales. – La organización debe proveer al colaborador de las herramientas materiales, económicos, y / o psicosociales obligatorios para el desempeño de las labores delegadas.

Del análisis teórico en contraste con la problemática se desprende el problema en estudio enunciado a través de una cuestión

¿De qué manera influye el liderazgo en el clima laboral del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas 2018?

La investigación se justificó teniendo en cuenta las siguientes relevancias:

Relevancia Teórica

A través de la investigación se permitirá definir el nivel de influencia del Liderazgo en el clima organizacional, demostrando con ello que un análisis de las variables permitirá definir el éxito en la gestión del líder. Mantener un clima laboral adecuado es importante y de trascendencia por cuanto permite viabilizar la permanencia del trabajador así como la consecución de objetivos y optimizar el nivel de motivación de los colaboradores y por ende el desempeño eficiente.

Relevancia Pragmática

La investigación va a permitir establecer la influencia del liderazgo en el clima laboral en el personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas de EsSalud, y con ello mejorar la gestión de los órganos directivos en cuanto al manejo de personal en el ámbito de la mejora del clima laboral.

Relevancia Metodológica

El estudio se realizará bajo una óptica Teórico - Conceptual, en la que se propone confrontar diversos supuestos y concepciones basados en investigaciones sobre las variables estudiadas, por cuanto se analizará los fundamentos teóricos de los autores Lewin en lo referente a estilos de liderazgo y Palma en lo concerniente a Clima Laboral.

Posterior a la justificación podemos enunciar que la investigación se plantea la siguiente hipótesis

El liderazgo influye en el clima laboral del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas 2018.

Para precisar los criterios de investigación se definen los siguientes objetivos:

Objetivo General.

Determinar la influencia del liderazgo en el clima laboral del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas 2018.

Objetivos Específicos.

Identificar el estilo de liderazgo en el personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas 2018.

Diagnosticar el clima laboral presente en el personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas 2018.

Analizar la influencia del liderazgo en el clima laboral en el personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos – Red Asistencial Amazonas 2018.

II. METODOLOGÍA

2.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Hernández, S. (2014) define el Diseño investigativo como el "Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento" (pág. 102). Lo que indica el autor que: es la estrategia o plan para acceder a la información con la finalidad de desarrollar y poder responder al planteamiento del problema posteriormente en la investigación estudiada.

La presente investigación tuvo como diseño Experimental de tipo cuasi experimental, con metodologías: Transaccional Descriptivo-correlacional causal.

Diseño Cuasiexperimental

Hernández, S (2014), indica que el diseño cuasi experimental, se refiere a:

> Que los sujetos que componen la investigación no son asignados al azar a los grupos ni tampoco se busca emparejarlos, por cuanto dichos grupos ya están conformados previamente al experimento: por tanto, no han sido manipulados (la razón por la que surgen y la manera como se integraron es independiente o aparte del experimento) (p. 151).

Transeccional Descriptivo

Hernández (2014), La investigación de tipo transeccional descriptivo, consiste en:

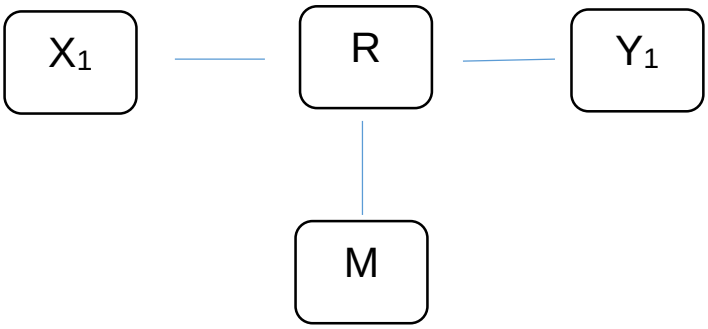
Describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p.153).

Es decir, el propósito es detallar como se expresa el problema de investigación, busca especificar propiedades significativas de cualquier fenómeno que se estudia, detalla preferencias de un grupo o población en un acontecimiento transitorio y geográfico determinado.

Correlacional causal

Dado que "Evalúa la relación entre dos o más variables. Intenta explicar cómo se comporta una variable en función de otras" (Vara, 2010). Por tanto, este tipo de diseños se pueden limitar a determinar relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. "Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales; del mismo modo, cuando buscan valuar vinculaciones causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis causales". (Vara, A., p.155).

De todo lo antes expuesto el diseño de la investigación se representa de la siguiente manera:



Dónde:

M = Trabajadores administrativos de la Unidad de Recursos Humanos de la Red Asistencial Amazonas 2018.

X1= VI Liderazgo.

Y1= VD Clima Laboral

R = Relación entre variables

2.2 Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
“Liderazgo”	“” Capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores””. (Lewin 1980).	“Capacidad de un individuo de influir en un grupo de trabajo, con la finalidad de lograr que los objetivos de la empresa se cumplan como se encuentran estipulados”.	“Liderazgo Autocrático”	- “Toma de decisiones individualmente”. - “Controla al subalterno”. - “Dirige verticalmente”.	- “1, 2, 3” - “4, 5” - “6, 7”
			“Liderazgo Democrático”	- “Toma decisiones horizontalmente”. - “Realiza una administración compartida”. - “Motiva y estimula a los subalternos”.	- “8, 9, 10, 11, 22, 29” - “12,13, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 28”. - “19, 20, 30”.
			“Liderazgo Liberal”	- “Delega autoridad”. - “Delega funciones”. - “Poco contacto y apoyo a sus subordinados”.	- “23, 24” - “25, 26” - “27”

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima Laboral	"Percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea". (Palma, 2004)	"Se evaluará aplicando el cuestionario de SPC sobre la percepción del ambiente laboral de los trabajadores administrativos de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas 2018".	"Autorrealización".	- "Existen oportunidades de progresar en la empresa". - "Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo". - "Los objetivos de trabajo son retadores". - "Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse". - "Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal". - "Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante". - "La empresa promueve el desarrollo del personal". - "Los objetivos del trabajo están claramente definidos". - "Se reconocen los logros en el trabajo".	1, 7, 10, 26, 27, 32, 36, 38, 46, 47"

			Involucramiento laboral.	- “La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral”. - “Se siente comprometido con el éxito en la Empresa”. - “Los compañeros de trabajo cooperan entre sí”. - “Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo”. - “Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la empresa”. - “Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades”. - “Los trabajadores están comprometidos con la empresa”. - “El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado”.	“2, 5, 11, 12, 15, 17, 20, 22, 37, 40”

			Supervisión.	- “En el área, se hacen mejor las cosas cada día”. - “Los servicios de la empresa son motivo de orgullo del personal”. - “Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas”. - “El jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan”. - “El jefe se interesa por el éxito de sus empleados”. - “La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea”. - “Se valora los altos niveles de desempeño”. - “Los Jefes expresan reconocimiento por los logros”. - “Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades”. - “En la empresa. Se afrontan y superan los obstáculos”.	“3, 6, 13, 16, 21, 28, 29, 31, 39, 41”

			Comunicación.	- “Los jefes promueven la capacitación que se necesita”. - “El superior escucha los planteamientos que se le hacen”. - “Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras”. - “Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo”. - “En mi área, la información fluye adecuadamente”. - “En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa”. - “Existen suficientes canales de comunicación”. - “Las responsabilidades del puesto están claramente definidas”. - “Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía”. - “La empresa fomenta y promueve la comunicación interna”.	“4, 9, 14, 19, 23, 24, 34, 40, 42, 49”

			Condiciones laborales.	- “Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la empresa”. - “Hay clara definición de visión, misión y valores en la empresa”. - “Se conocen los avances en las otras áreas de la organización”. - “En la empresa se mejoran continuamente los métodos de trabajo”. - “Se recibe la preparación o capacitación necesaria para realizar el trabajo”. - “Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede”. - “Existe buena administración de los recursos”. - “Existen normas y procedimientos como guías de trabajo”.	“8, 18, 25, 30, 33, 35, 43, 45, 48, 50”

				- “La remuneración es atractiva en comparación con la de otras empresas”. - “El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos”. - “Se dispone de tecnología que facilite el trabajo”. - “Existe un trato justo en la empresa”. - “La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros”.	

2.3 Población y Muestra

Población

El autor Arias (2006) afirma que la población se define como el conjunto finito o infinito de los elementos con características similares que serán analizados y en las cuales serán extensivas las conclusiones del estudio. (2006).

De acuerdo al estudio para el presente caso, la población estuvo formada por (1) jefe de unidad, (20) personal administrativos, haciendo el total de (21) trabajadores administrativos distribuidos en la unidad de Recursos Humanos de la Red Asistencial Amazonas.

Muestra

Hernández (2006) conceptualiza como parte de la población y por tanto es un subconjunto de elementos que pertenecen a un conjunto definido con características similares.
Para vara (2010) señala que si la población es pequeña es mejora trabajar con la totalidad de la misma con ello ya no es necesario el muestreo.

De acuerdo a ello es trascendente recalcar que la población de la investigación es pequeña, la misma que se tomó como muestra. (Población = Muestra), se aplicará el instrumento a los 21 trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la Red Asistencial Amazonas, el cual posibilitará conseguir un resultado indiscutible al 100%, de la población objeto de estudio, tal como se detalla en la tabla N° 2.

Tabla 2

Población y muestra del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos de la Red Asistencial Amazonas

N°	Nombre	Total
01	Jefe de Unidad	01
02	Personal administrativo	20
		21

En la Unidad de Recursos Humanos se cuenta con 21 trabajadores administrativos distribuidos de la siguiente manera: 01 Jefes de Unidad, 20 trabajadores administrativos.
Fuente: Elaboración propia

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La encuesta y el cuestionario son instrumentos que se aplicaron en la presente investigación, los mismos que Gonzales (2012) conceptualiza como la estructuración de la información mediante un proceso llevada a cabo mediante una serie determinada de preguntas.

La encuesta sobre el liderazgo, así como la encuesta sobre Clima Laboral será aplicada a todo el personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos de la Red Asistencial Amazonas en dos momentos por el investigador (pre y post test).

Instrumento para la variable Independiente: Liderazgo

Ficha Técnica.

- ✓ Autor del instrumento: César Ruiz Alva (2009) Universidad Antenor Orrego - Escuela Profesional de Psicología
- ✓ Procedencia: Callao – Perú
- ✓ Variable de estudio: Liderazgo.
- ✓ Número de ítems: 30
- ✓ Adaptación: Bach. Lizalin Karen Melendez Muñoz.
- ✓ Aplicación: Personal administrativo de la unidad de recursos humanos – Red Asistencial Amazonas 2018
- ✓ Tipificación: Escala actitudinal

- ✓ Uso: Investigativo y laboral
- ✓ Validez: V de Aiken de .75
- ✓ Confiabilidad: Alfa de Cronbach .772

El puntaje manual oscila entre 120 (mayor puntaje) y 30 (puntaje menor) en tal sentido mientras mayor es el puntaje, mayor será el estilo de liderazgo predominante.

La gradiente es la siguiente:

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
4	3	2	1

Escala total.

Niveles	Puntuaciones
Alto	90 – 120
Regular	70 – 89
Bajo	50 – 69
Muy bajo	30 – 49

Dimensión de liderazgo autocrático

Niveles	Puntuaciones
Alto	25 - 28
Regular	19 - 24
Bajo	13 - 18
Muy bajo	7 - 12

Dimensión de liderazgo democrático

Niveles	Puntuaciones
Alto	52 - 60
Regular	40 - 51
Bajo	28 - 39
Muy bajo	15 - 27

Dimensión de liderazgo liberal

Niveles	Puntuaciones
Alto	26 - 32
Regular	20 - 25
Bajo	14 - 19
Muy bajo	8 - 13

Para Ruiz (2009) las ponderaciones totales de los niveles fueron realizados bajo la puntación de rendimiento máximo y mínimo.

Instrumento para la variable dependiente: Clima Laboral

Ficha Técnica

El Diseño de la escala CL-SPC estuvo a cargo de la Dra. Sonia Palma Carrillo de la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Tiene las siguientes características:

Es un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión fina! un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

- Nombre:	Clima Laboral CL – SPL
- Autora:	Sonia Palma Carrillo
- Procedencia:	Lima – Perú
- Variable de estudio:	clima laboral
- Número de ítems:	50
- Aplicación:	Personal administrativo de la unidad de recursos humanos - Red Asistencial Amazonas 2018.

- Forma de Aplicación:	Individual / Colectivo
- Duración:	15 a 30 min.
- Tipificación:	Baremos percentilares general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa. (Muestra Peruana: Lima Metropolitana)
- Significación:	Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica, con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.
- Factores de estudio:	Realización Personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.
- Confiabilidad:	Alfa de Cronbach .97

2.5 Procedimiento

La presente investigación utilizo el diseño Experimental de tipo cuasi experimental, con metodologías: Transaccional Descriptivo-correlacional causal. Por cuanto se aplicaron los instrumentos de evaluación a un grupo de trabajadores, el mismo que sirvió como grupo experimental.

Ulterior a la aplicación de la encuesta se implementó un plan de acción (capacitación) para los trabajadores, considerando los puntos principales a desarrollar según los resultados de la encuesta. Luego del proceso de implementación de la estrategia (capacitación), se realizó una nueva medición a través del mismo instrumento aplicado con anterioridad con el fin de comparar los resultados entre el pre y post test.

La tabulación de datos obtenidos en la aplicación del instrumento se realizó a través del Software SPSS Versión 24 y fueron representadas en cuadros estadísticos para mejor análisis y comparación de los resultados.

2.6 Métodos de análisis de datos

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS en su versión 24, el cual nos consintió a través de sus periodicidades y proporciones los gráficos que permitan analizar y evaluar el peso de las dimensiones estudiadas,

2.7 Aspectos éticos

Se considerará los criterios éticos primordiales sobre los que se basa las normas de conducta ética de la investigación, los mismos que según (Gonzales M. 2002) detalla a continuación:

Consentimiento informado.

Se informará a los encuestados la finalidad de la presente investigación a fin de que su respuesta sea objetiva.

Confidencialidad

"La información recogida en la presente investigación será aplicada solo con fines académicos, para lo cual en todo momento se reservará la identidad de los encuestados".

Manejo de riesgos

"El investigador asumirá toda responsabilidad y obligación de la información vertida en el presente estudio tanto en el recojo de los datos, así como la utilización de la información obtenida en el estudio".

III. RESULTADOS

VARIABLE: LIDERAZGO

Pre test

Gráfico 1: Liderazgo autocrático

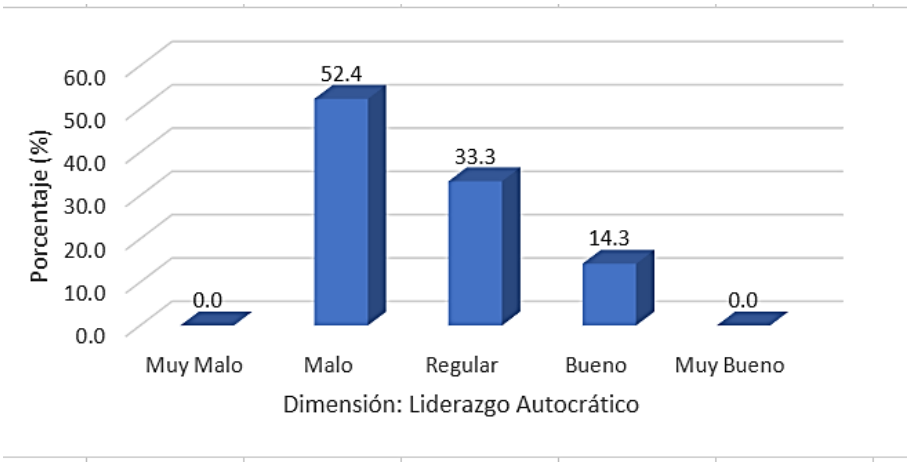


Gráfico 1: En lo referente a la dimensión de liderazgo autocrático; se obtuvo como resultado que el 0% piensa que es muy malo el liderazgo autocrático, posteriormente el 52.4% está en desacuerdo o piensa que es malo; luego el 33.3% indican que el liderazgo autocrático es una actitud regular; mientras que el 14.3% indican que es bueno y 0% piensa que es muy bueno este etilo de liderazgo.

Post test

Gráfico 2: Liderazgo autocrático

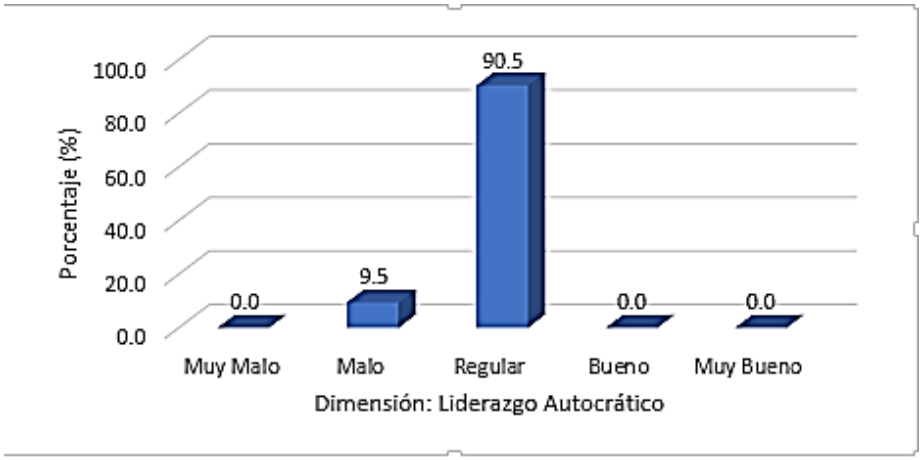


Gráfico 2: En lo referente a la dimensión de liderazgo autocrático; se obtuvo como resultado que el 0% piensa que es muy malo el liderazgo autocrático, posteriormente el 9.5% está en desacuerdo o piensa que es malo; luego el 90.5% indican que el liderazgo autocrático es una actitud regular; mientras que el 0% indican que es bueno y 0% piensa que es muy bueno este estilo de liderazgo.

Pre test

Gráfico 3:

Liderazgo democrático

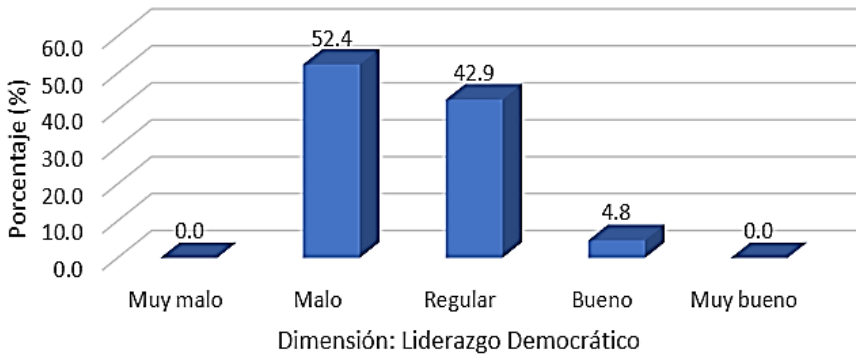


Gráfico 3 En lo referente a la dimensión de liderazgo democrático; se obtuvo como resultado que el 0% piensa que es muy malo el liderazgo democrático, posteriormente el 52.4% está en desacuerdo o piensa que es malo; luego el 42.9% indican que el liderazgo democrático es una actitud regular; mientras que el 4.9% indican que es bueno y 0% piensa que es muy bueno este estilo de liderazgo.

Post test

Gráfico 4:

Liderazgo democrático

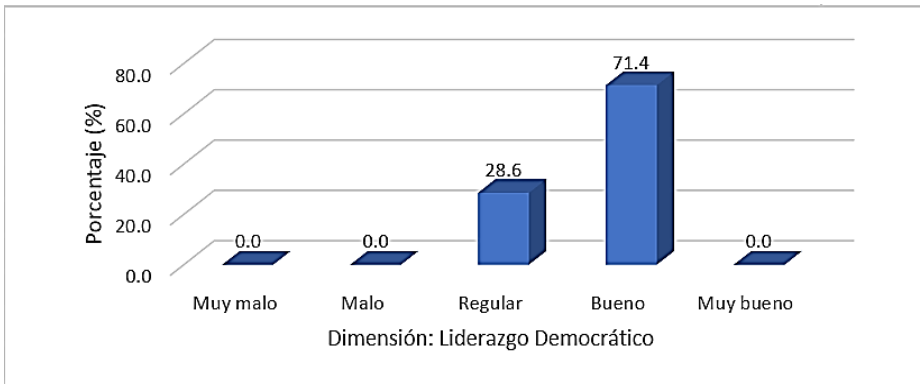


Gráfico 4 En lo referente a la dimensión de liderazgo democrático; se obtuvo como resultado que el 0% piensa que es muy malo el liderazgo democrático, posteriormente el 0% está en desacuerdo o piensa que es malo; luego el 28.6% indican que el liderazgo democrático es una actitud regular; mientras que el 71.4% indican que es bueno y 0% piensa que es muy bueno este estilo de liderazgo.

Pre test

Gráfico 5:

Liderazgo Liberal

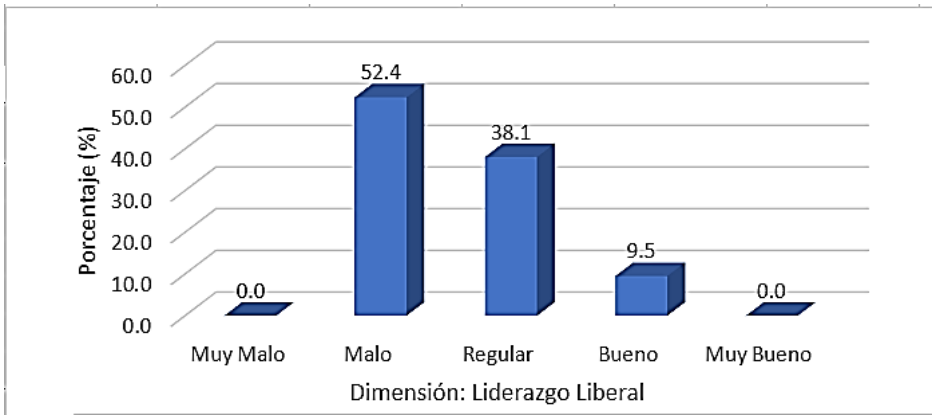


Gráfico 5 En lo referente a la dimensión de liderazgo liberal; se obtuvo como resultado que el 0% piensa que es muy malo el liderazgo liberal, posteriormente el 52.4% está en desacuerdo o piensa que es malo; luego el 38.1% indican que el liderazgo liberal es una actitud regular; mientras que el 9.5% indican que es bueno y el 0% piensa que es muy bueno este estilo de liderazgo.

Post test

Gráfico 6:

Liderazgo Liberal

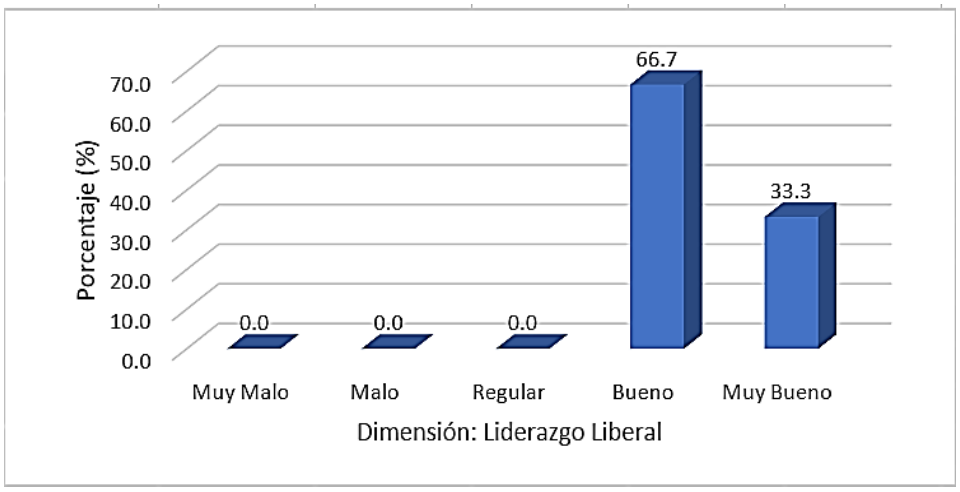


Gráfico 6 En lo referente a la dimensión de liderazgo liberal; se obtuvo como resultado que el 0% piensa que es muy malo el liderazgo liberal, posteriormente el 0% está en desacuerdo o piensa que es malo; luego el 0% indican que el liderazgo liberal es una actitud regular; mientras que el 66.7% indican que es bueno y el 33.3% piensa que es muy bueno este estilo de liderazgo.

VARIABLE: CLIMA LABORAL

Pre test

Gráfico 7:

Autorrealización

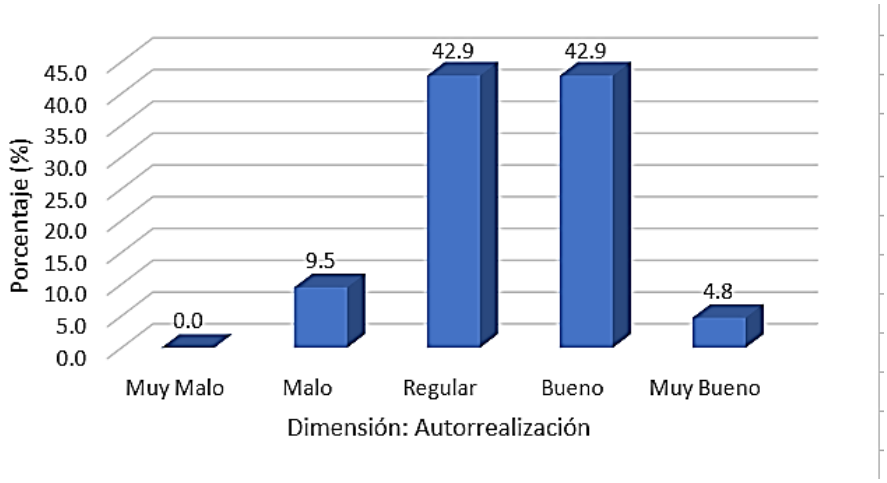


Gráfico 7 Referente a la dimensión de autorrealización de la variable clima laboral; se obtuvo como resultado que de los encuestados, el 0% piensa que es muy mala la autorrealización, posteriormente el 9.5% está en desacuerdo o piensa que es malo; luego el 42.9% indican que es una actitud regular; mientras que el 42.9% indican que es bueno y el 4.8% piensa que es muy buena esta dimensión.

Post test

Gráfico 8:

Autorrealización

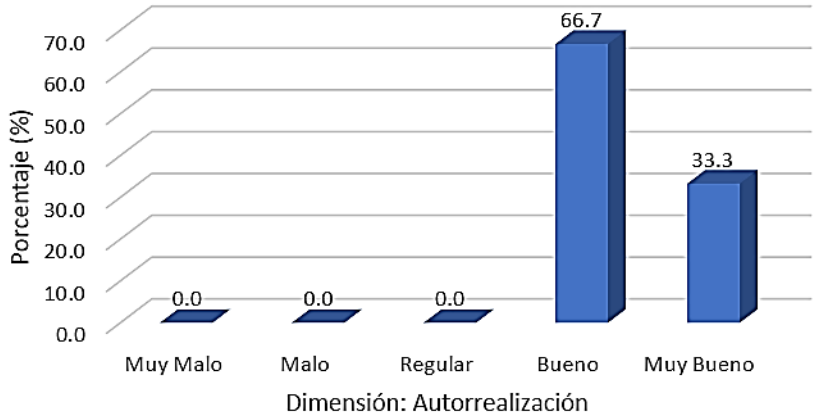


Grafico 8 Referente a la dimensión de autorrealización de la variable clima laboral; se obtuvo como resultado que de los encuestados, el 0% piensa que es muy mala la autorrealización, posteriormente el 0% está en desacuerdo o piensa que es malo; luego el 0% indican que es una actitud regular; mientras que el 66.7% indican que es bueno y el 33.3% piensa que es muy buena esta dimensión.

Pre test

Gráfico 9:

Involucramiento laboral

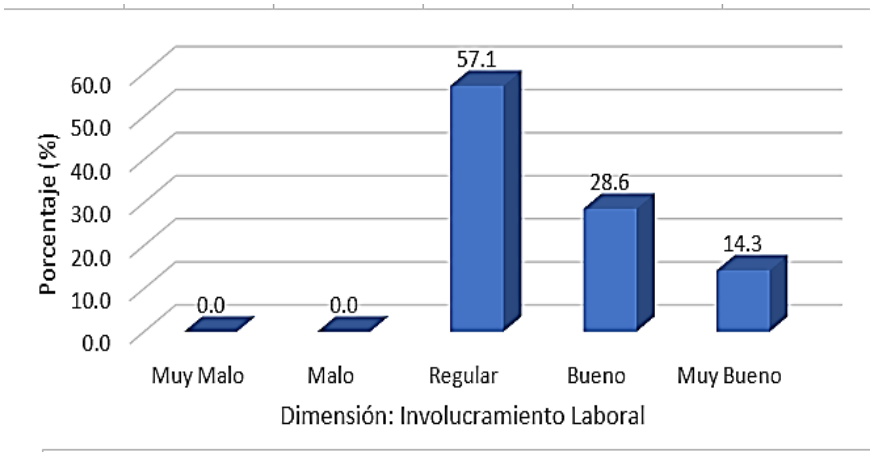


Grafico 9 Referente a la dimensión de involucramiento laboral de la variable clima laboral; se obtuvo como resultado que de los encuestados, el 0% piensa que es muy malo el involucramiento laboral, posteriormente el 0% está en desacuerdo o piensa que es malo; luego el 57.1% indican que es una actitud regular; mientras que el 28.6% indican que es bueno y el 14.3% piensa que es muy buena esta dimensión.

Post test

Gráfico 10:

Involucramiento laboral

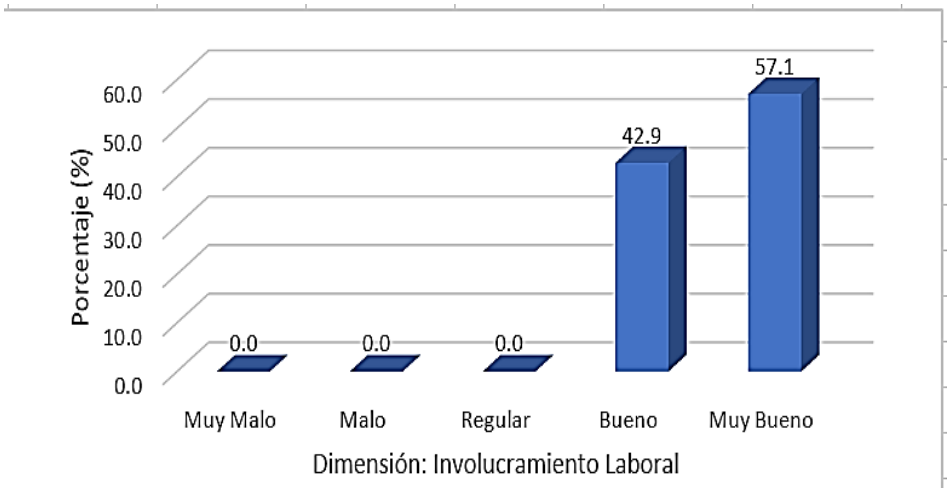


Gráfico 10 Referente a la dimensión de involucramiento laboral de la variable clima laboral; se obtuvo como resultado que de los encuestados, el 0% piensa que es muy malo el involucramiento laboral, posteriormente el 0% está en desacuerdo o piensa que es malo; luego el 0% indican que es una actitud regular; mientras que el 42.9% indican que es bueno y el 57.1% piensa que es muy buena esta dimensión.

Pre test

Gráfico 11:

Supervisión

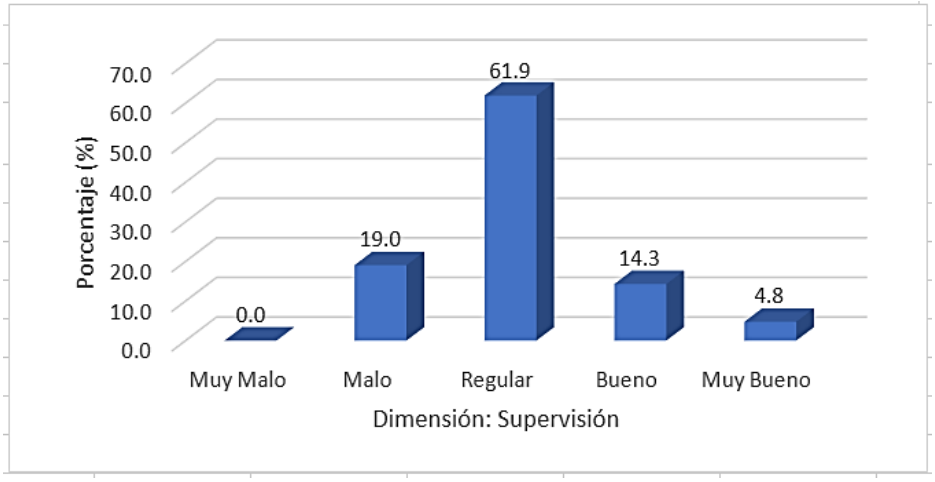


Gráfico 11 Referente a la dimensión de supervisión de la variable clima laboral; se obtuvo como resultado que de los encuestados, el 0% piensa que es muy mala la supervisión, posteriormente el 19% está en desacuerdo o piensa que es mala; luego el 61.9% indican que es una actitud regular; mientras que el 14.3% indican que es bueno y el 4.8% piensa que es muy buena esta dimensión.

Post test

Gráfico 12:

Supervisión

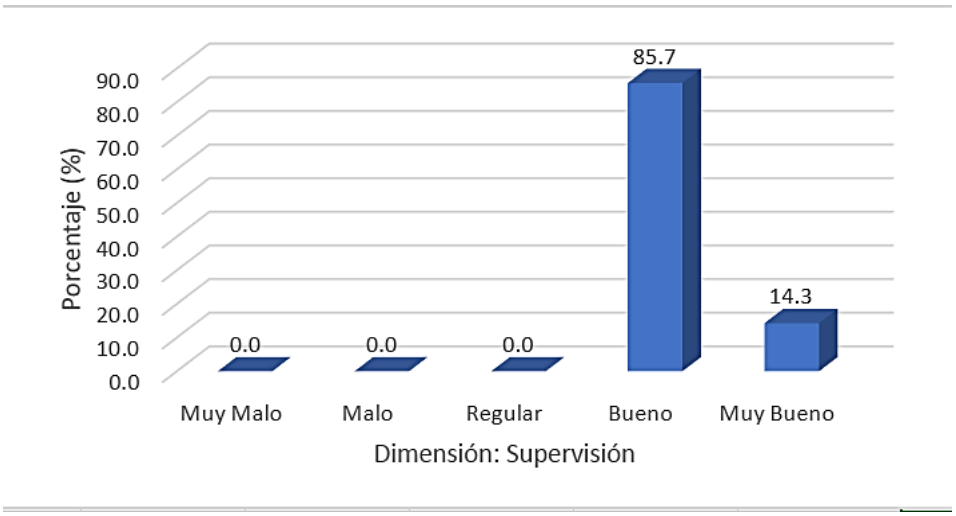


Gráfico 12 Referente a la dimensión de supervisión de la variable clima laboral; se obtuvo como resultado que de los encuestados, el 0% piensa que es muy mala la supervisión, posteriormente el 0% está en desacuerdo o piensa que es mala; luego el 0% indican que es una actitud regular; mientras que el 85.7% indican que es bueno y el 14.3% piensa que es muy buena esta dimensión.

Pre test

Gráfico 13

Comunicación

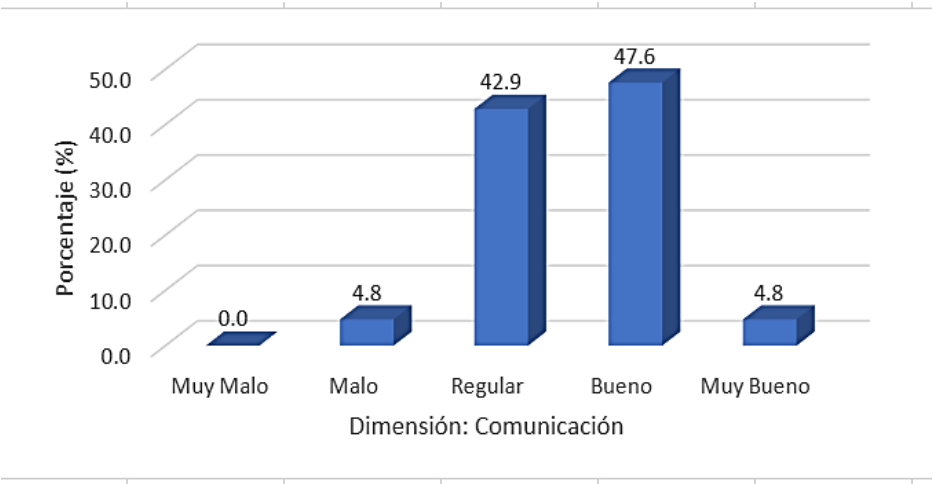


Gráfico 13 Referente a la dimensión de comunicación de la variable clima laboral; se obtuvo como resultado que de los encuestados, el 0% piensa que es muy mala la comunicación, posteriormente el 4.8% está en desacuerdo o piensa que es mala; luego el 42.9% indican que es una actitud regular; mientras que el 47.6% indican que es bueno y el 4.8% piensa que es muy buena esta dimensión.

Post test

Gráfico 14

Comunicación

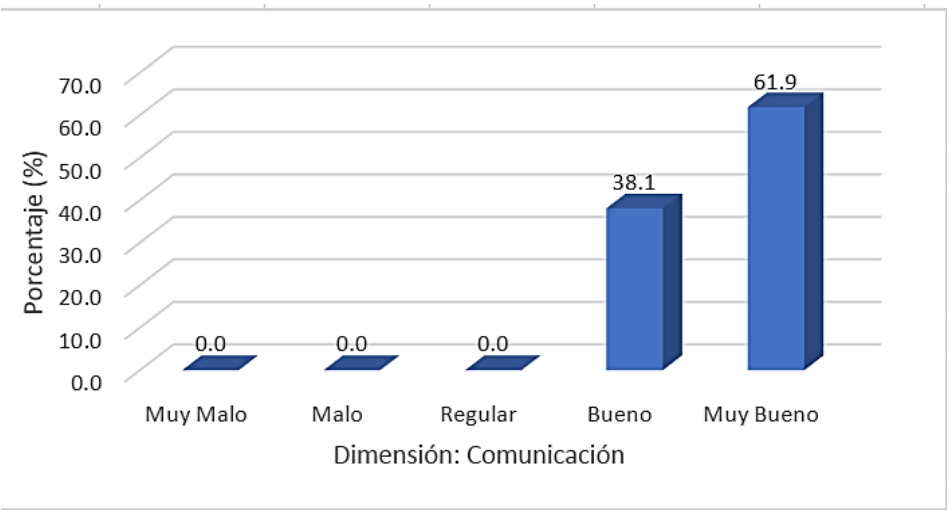


Gráfico 14 Referente a la dimensión de comunicación de la variable clima laboral; se obtuvo como resultado que de los encuestados, el 0% piensa que es muy mala la comunicación, posteriormente el 0% está en desacuerdo o piensa que es mala; luego el 0% indican que es una actitud regular; mientras que el 38.1% indican que es bueno y el 61.9% piensa que es muy buena esta dimensión.

Pre test

Gráfico 15

Condiciones laborales

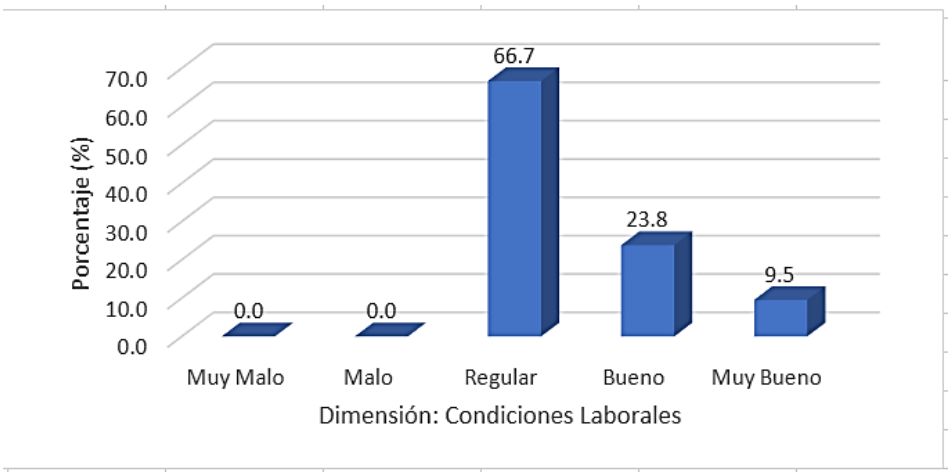


Gráfico 15 Referente a la dimensión de condiciones laborales de la variable clima laboral; se obtuvo como resultado que de los encuestados, el 0% piensa que es muy mala la comunicación, posteriormente el 0% está en desacuerdo o piensa que es mala; luego el 66.7% indican que es una actitud regular; mientras que el 23.8% indican que es bueno y el 9.5% piensa que es muy buena esta dimensión.

Post test

Gráfico 16

Condiciones laborales

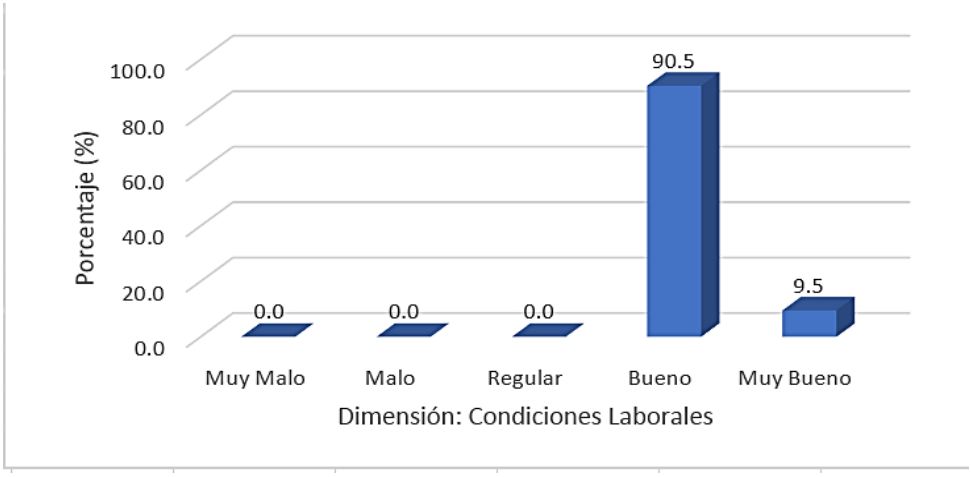


Gráfico 16 Referente a la dimensión de condiciones laborales de la variable clima laboral; se obtuvo como resultado que, de los encuestados, el 0% piensa que es muy mala la comunicación, posteriormente el 0% está en desacuerdo o piensa que es mala; luego el 0% indican que es una actitud regular; mientras que el 90.5% indican que es bueno y el 9.5% piensa que es muy buena esta dimensión.

IV. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión de *Liderazgo Autocrático*, los trabajadores encuestados consideran que la aplicación es regular en un 90.5% por cuanto perciben que es el estilo de liderazgo que prima en el área, sin embargo, se debe considerar lo referido por Rivera (2011) en cuanto a "Lo vertical de este estilo, no promueve nuevas opiniones del grupo. Los individuos son trasgredidos en su respeto y no son componentes para proceder por decisión propia, son únicamente operadores de una disposición", generando apatía en los miembros del grupo, siendo motivados solamente por la compensación económica sin comprometerse con el área.

En el mismo sentido los trabajadores indicaron que la aplicación del estilo de *Liderazgo Democrático* es percibida como bueno en el 71.4% de los encuestados considerando que este estilo de liderazgo concede libertad a sus colaboradores de conseguir el logro de los objetivos sin presiones ni coacciones de ningún tipo generando empatía entre los miembros del área tal como lo refiere Napier y Gershendfeld (2016). En ese mismo sentido el autor menciona que el estilo de *Liderazgo Liberal*, permite que los trabajadores sean sus propios Jefes, orientándolos a la autogestión, para ello es necesario mantener una comunicación clara y fluida entre los miembros del grupo, en la investigación se obtuvo que el 66.7% y 33.3% de los trabajadores consideran este estilo como bueno y muy bueno respectivamente, dado que les permite cierta autonomía en el desarrollo de su actividad laboral y que para ello el Jefe debe plantear los objetivos del área de manera clara y transparente.

Respecto a los resultados obtenidos de la aplicación de la dimensión de *Autorrealización*, se puede apreciar que el 66.7% y 33.3% de los encuestados consideran que es buena y muy buena respectivamente, por cuanto se entiende que la autorrealización son eventos que en el contexto laboral ayudan en el perfeccionamiento personal y profesional de los colaboradores, tal como lo indica Palma (2004).

En referencia a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta en la dimensión de *Involucramiento Laboral*, se puede apreciar que el 57.1% de los trabajadores encuestados, percibe que es muy buena esta dimensión, ya que con ello

Lozado, L (2013), establece que el clima institucional se relaciona con el liderazgo y este debe ejercerse de tal manera que sea motivadora, estimulante y persuasiva, para lograr el involucramiento de los miembros de la organización con la finalidad de conseguir la excelencia de las metas comunes en beneficio de todos los involucrados y beneficiados que son los asegurados.

En ese mismo sentido los trabajadores indicaron que la aplicación de la encuesta para la dimensión de *Supervisión*, es percibida como bueno en el 85.7% de los encuestados, ya que existen factores que incurren en la apreciación que tiene el trabajador hacia la organización, entre los cuales se encuentra los procedimientos de control y supervisión, su relación con los demás miembros del grupo y el grado de cooperación entre los individuos; se puede indicar demás, que la percepción de estos factores dispondrán el grado de participación, su relación que tenga el individuo con la institución, en conclusión la capacidad del logro de las metas, como lo indica Méndez, C. (2006).

Referente a la aplicación de la encuesta a los trabajadores sobre la dimensión *Comunicación* se puede considerar como muy buena en un 61.9% evidenciando ello la concepción de un lenguaje que domine con las características como: simplicidad, rapidez, claridad y veracidad de la información concerniente al funcionamiento interno de la organización, tal como lo indica Palma (2004).

Asimismo, los trabajadores indicaron que la aplicación a la dimensión *Condiciones Laborales* es percibida como bueno en el 90.5%, indicando que existen elementos que la organización debe proveer al colaborador para que éste desarrolle sus actividades laborales diarias, las que encierran que el buen clima laboral, son por ejemplo la excelente información, moralidad, responsabilidad y sensación de pertenencia, todo ello apoyado por un buen estilo de liderazgo que fusione estos elementos con el fin de incrementar los niveles de productividad y un alto rendimiento, como lo menciona Alaves (2010).

V. CONCLUSIONES

Se determinó que el estilo de liderazgo en el personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos de la Red Asistencial Amazonas 2018, referente a la dimensión de liderazgo autocrático, previa a la aplicación de los instrumentos (pre test) el 52.4% de los trabajadores pensaba que es malo y posterior al plan de intervención (taller de coaching) un 90.5% pensaba que es regular este estilo de liderazgo; referente al liderazgo democrático previa a la aplicación de los instrumentos (pre test) el 52.4% de los trabajadores pensaba que es malo y posterior a la aplicación de los instrumentos (post test) el 71.4% pensaba que es bueno este estilo de liderazgo y al finalmente el liderazgo liberal previa a la aplicación de los instrumentos (pre test) el 52.4% pensaba que es malo y posterior a la aplicación de los instrumentos (post test) el 66.7% pensaba que este estilo de liderazgo es bueno.

Se determinó que el clima laboral en el personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos de la Red Asistencial Amazonas 2018, previa a la aplicación de los instrumentos (pre test) se pudo apreciar que un 66.7% pensaban que es regular y posterior al plan de intervención (taller de coaching) predominantemente a la aplicación de los instrumentos (post test) el 90.5% pensaba que es buena esta dimensión de condiciones labores, en el caso de la dimensión supervisión previa a la aplicación de los instrumentos (pre test) un 61.9% pensaba que es regular y posterior a la aplicación de los instrumentos (post test) el 85.7% pensaba que es buena esta dimensión; en el caso de la dimensión de autorrealización previa a la aplicación de los instrumentos (pre test) el 42.9% pensaba que es regular y bueno esta dimensión y posterior a la aplicación de los instrumentos (post test) el 66.7% pensaba que era buena esta dimensión; en referencia a la dimensión de comunicación previa a la aplicación de los instrumentos (pre test) el 47.6% pensaba que es buena y posterior a la aplicación de los instrumentos (post test) el 61.9% pensaba que es muy buena esta dimensión; finalmente en referencia a la dimensión de involucramiento laboral previa a la aplicación de los instrumentos (pre test) un 57.1% pensaba que es regular y posterior a la aplicación de los instrumentos (post test) el 57.1% que pensaban que es muy buena esta dimensión.

De acuerdo al indicador de relación, se determinó que la influencia del liderazgo en el clima laboral del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos de la Red Asistencial Amazonas 2018, previa a la aplicación de los instrumentos (pre test) se evidencio que un 47.6% piensa que malo y posterior a la aplicación del plan de intervención (taller de coaching), y posterior a la aplicación de los instrumentos (post test) se evidencia que un 57.1% piensa que es regular la variable liderazgo; en la variable clima laboral se evidencia que tanto en el previa a la aplicación de los instrumentos (pre test) como en la posterior aplicación (post test) se evidencio que un 66.7% del personal administrativo piensa que el clima laboral es regular, ello se ve reflejado en que el liderazgo influye en el clima laboral de manera positiva.

Se determinó que, en el estudio de investigación realizado en el personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos, el liderazgo influye significativamente en el clima laboral del personal de la Unidad de Recursos Humanos de la Red Asistencial Amazonas 2018.

VI. RECOMENDACIONES

El equipo directivo de la Red asistencial Amazonas debe tener en cuenta las deficiencias en los estilos de liderazgo que están empleando los líderes o jefes e implementar políticas de mejoramiento continuo de liderazgo a través de estrategias que permitan mejorar el clima laboral y como consecuencia el correcto funcionamiento de la institución.

Se hace necesario que el equipo directivo de la Red Asistencial Amazonas, implemente a través del área de capacitación, cursos, talleres de coaching, etc. y con ello además instaurar políticas de reconocimiento y recompensa al personal administrativo, con la finalidad de mejorar y mantener el clima laboral existente en el personal administrativo no solo de la Unidad de Recursos Humanos sino de la toda la Red.

Es necesario implementar políticas de mejoramiento tanto de estilos de liderazgo y consecuentemente se evidenciaría el mejoramiento del clima laboral del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos y de toda la Red Asistencial.

A través del recojo de información periódica por el área de Gestión de Recursos Humanos, se debe identificar la necesidad de cambio en el estilo de liderazgo a fin de adecuarlo para que el clima laboral tenga una influencia favorable para la consecución del logro de los objetivos organizacionales.

Se recomienda la implementación del plan de intervención a todo el personal administrativo de la Red Asistencial Amazonas, debido a que la aplicación al grupo de la Unidad de Recursos Humanos, ha transformado el empleo del estilo de liderazgo, lo que se ve reflejado en el mejoramiento del clima laboral.

REFERENCIAS

Ayllon, L. (2011). *Clima organizacional en una institución Publica de UGEl 01 - San Juan de Miraflores.* Tesis de Maestria, Pontificia Universidad catolica del Perú, Lima.

Brunet, L. (2000). *El Clima de trabajo en las Organizaciones* (Vol. 1). México: Prentice Hall. Obtenido de https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf

Casales, J., & Ortega, Y. R. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una entidad financiera. *Revista de Pscologia, 17*(3), 9.

Chavez, A. y. (2014). *Clima Organizacional y su relacion con el desempeño laboral en los trabajadores de la municiaplidad de Chota - Cajamarca mayo 2014.* Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración, Pimentel - Chiclayo. Recuperado el 21 de Septiembre de 2017

Chiavenato, I. (2007). *Adminsitracion de Recursos Humanos.* Mexico D.F.: Mc-Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 28 de Septiembre de 2017, de https://issuu.com/fanypacheco/docs/244308029-chiavenato-administracion/11

Curtis, E. &. (2011). *Essential leadership skills for motivating and developing staff.* Illinois: Mullins

Garbuglia, C. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional.* Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperado el 27 de Septiembre de 2017, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf

Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Prentice Hall Hipanoamericana S.A.

Goncalves, R. (2010). *Noções básicas de clima organizacional.* Sao Paulo: Trillas.

Jimenez, A. (2003). *¿Que motiva a sus colaboradores?* Madrid: Fund. CONFEMENTAL.

Judge, R. &. (2013). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México: Pearson Educación .

Litwing, G. &. (1997). *Motivation adn Organitation climate.* Masachusetts: harvard University.

Likert, R. (1968). *Teoría del Clima Llaboral.*

Maish, E. (s.f.). Pautas metodologicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, 88 - 94. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9859/9298

Mendez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia: Un metodo de analisis para su intervención. *El IMCOC*.

Napier, R. y. (2004). *Groups: Theory and Experience.* Cornell : Houghton Mifflin.

Palma, S. (2004). *Escala de Clima Laboral CL - SPC*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2017, de http://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n

Rodriguez, J. (2001). *Diagnostico Organizacionkal.* Chile, Chile: Editorial Universidad Católica de Chile.

Robbins, S. &. (2013). *Organizational Behavior.* Maryland: Pearson.

Sosa, M. (2012). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, 2011.* Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración , Universidad Cesar Vallejo, Lambayeque, Pimentel, Chiclayo.

Stinger, L. &. (1996). *El Clima y La Motivación : Un estudio Experimental.*

Urcia, G. (2016). *Influencia del Clima Organizacional en la mejora del Desempeño Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacasmayo. 2015.* Trujillo. Perú: tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nacional de Trujillo.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO 1: ESCALA DE LIDERAZGO

Características:

Autor del Instrumento	CESAR RUIZ ALVA (2009) Universidad Antenor Orrego
Escuela Profesional	Psicología
Adaptación	Bach. Lizalin Karen Melendez Muñoz
Procedencia	Callao – Perú
Aplicación	Personal administrativo de la unidad de recursos humanos de la Red Asistencial Amazonas.
Tipificación	Escala actitudinal
Uso	Investigativo y laboral
Validez	V de Aiken de .75
Confiabilidad	Alfa de Cronbach .772
Conformado	30 ítems mide tres dimensiones: liderazgo autocrático, liderazgo democrático y liderazgo liberal.

La calificación es manual y la puntuación oscila entre 120 (Puntuación Mayor) y 30 (Puntuación Menor). A mayor puntuación, mayor será el estilo de liderazgo ejecutivo, y a menor puntuación, menor será el tipo de estilo empleado.

La gradiente es la siguiente:

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
4	3	2	1

Escala total.

Niveles	Puntuaciones
Alto	90 - 120
Regular	70 - 89
Bajo	50 - 69
Muy bajo	30 - 49

Dimensión de liderazgo autocrático

Niveles	Puntuaciones
Alto	25 - 28
Regular	19 - 24
Bajo	13 - 18
Muy bajo	7 - 12

Dimensión de liderazgo democrático

Niveles	Puntuaciones
Alto	52 - 60
Regular	40 - 51
Bajo	28 - 39
Muy bajo	15 - 27

Dimensión de liderazgo liberal

Niveles	Puntuaciones
Alto	26 - 32
Regular	20 - 25
Bajo	14 - 19
Muy bajo	8 - 13

"Los niveles ponderados de la escala total y de las dimensiones fueron realizados por el autor de la Escala a través de la puntuación de rendimiento máximo y mínimo" (Ruiz, 2009).

ANEXO B

ESCALA DE LIDERAZGO

Género: | F | M | Edad: [ ]

INSTRUCCIONES:

Seleccione la opción y marcar con una X en el recuadro respectivo la información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANONIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

ESCALA DE VALORACION

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
4	3	2	1

ITEMS	1	2	3	4
1. El líder toma decisiones, sin consultar con los trabajadores administrativos.				
2. El líder pide sugerencias para la toma de decisiones.				
3. El líder toma en cuenta sugerencias del personal administrativo para la toma de decisiones.				
4. El líder controla constantemente las funciones que deben realizar los trabajadores administrativos.				
5. El líder supervisa constantemente las labores de las personas que trabajan en esta institución.				
6. El líder exige que sus instrucciones se cumplan al pie de la letra.				
7. El líder dirige personalmente el trabajo del personal administrativo.				
8. El líder permite la creatividad de los trabajadores para realizar sus actividades.				
9. El líder pide propuestas innovadoras de trabajo a los trabajadores.				
10. El líder tiene en cuenta las propuestas de trabajo del personal administrativo.				
11. El líder antes tomar una decisión, hace participar a los trabajadores administrativos.				
12. El líder escucha y considera todos los puntos de vista en la toma de decisiones.				
13. El líder tiene en mente los intereses de los trabajadores administrativos al tomar decisiones.				
14. El líder, lidera al equipo por aceptación del grupo				
15. El líder piensa que el plan de trabajo debe representar las ideas de los trabajadores administrativos.				
16. Tiene libertad para expresar el líder las cosas que no le gustan de su trabajo				
17. El líder informa constantemente sobre lo que está ocurriendo en la institución.				
18. En el equipo de trabajo se fomenta para que las personas tomen iniciativas en la toma de decisiones.				
19. El líder acostumbra reconocer y recompensar el buen trabajo.				
20. El líder se preocupa por mantener contentos y motivados a los trabajadores administrativos.				
21. El líder busca oportunidades para que trabajadores administrativos participen y expongan sus ideas.				
22. El líder da libertad para que los trabajadores administrativos tomen decisiones.				
23. El líder ofrece diversas soluciones para ser elegidas por los demás.				
24. El líder indica a cada uno lo que tiene que hacer.				
25. El líder confía plenamente en el cumplimiento de funciones de los demás.				
26. El líder supervisa el trabajo de los trabajadores administrativos.				
27. Si su personal presenta deficiencias en su trabajo, el líder le guía para mejorar.				
28. Confía en los conocimientos y habilidades del líder de su área.				
29. Se vive un ambiente de democracia y tranquilidad cuando trabajan conjuntamente con el líder y el personal.				
30. Es tratado(a) con respeto por el ejecutivo.				

TEST DE CLIMA LABORAL DE SONIA PALMA

Características:

Nombre de la escala	Clima Laboral CL-SPC
Autora	SONIA PLAMA CARRILLO
Adaptación	Bach. Lizalin Karen Melendez Muñoz
Procedencia	Lima – Perú
Aplicación	Personal administrativo de la unidad de recursos humanos de la Red Asistencial Amazonas
Significación	Nivel de percepción global del ambiente laboral y especifico con relación a la Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales
Tipificación	Baremos percentilares general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa (muestra peruana: Lima Metropolitana.
Confiabilidad	Alfa de Cronbach .97
Conformada	50 ítems agrupados en cinco factores que con la ayuda de especialistas en el área se validaron con los siguientes nombres: Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.

Divididos de la siguiente manera:

FACTORES	ÍTEMS
Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.

- Puntuación: de 1 a 5 por cada ítem, con un total de 50 puntos por factor y 250 en la escala general. Valorados de la siguiente manera:

CATEGORÍA	FACTORES	PUNTAJE TOTAL
Muy Favorable	42 – 50	210 - 250
Favorable	34 – 41	170 - 209
Medio	26 – 33	130 - 169
Desfavorable	18 – 25	90 - 129
Muy desfavorable	10 – 17	50 - 89

ANEXO B

ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC

DATOS PERSONALES:

Apellidos y Nombres: _____ Edad: _____ Cargo: _____

Sexo: Masculino( ) Femenino( ) Empresa: _____ Fecha: _____

A continuación encontrará proposiciones sobres aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen 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 preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

	Ninguno o nunca (1)	Poco (2)	Regular o algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3. El superior 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 sí.					
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 sus responsabilidades					
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.					
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 del 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 facilite el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la institución.					
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

ANEXO C

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN: ***"INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS - RED ASISTENCIAL AMAZONAS 2018".***

AUTOR (A): ***Br. LIZALIN KAREN MELENDEZ MUÑOZ.***

TITULO DE INSTRUMENTO

ESCALA PARA MEDIR EL LIDERAZGO EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS – RED ASISTENCIAL AMAZONAS 2018.

CRITERIOS:
(C): CORRECTO – (I): INCORRECTO – (D): DEJAR – (M): MODIFICAR – (E): ELIMINAR

N° Ítems	Presentación		Ortografía, redacción clara y precisa con los ítems.		Congruencia de las variables con los objetivos		Relevancia		Factibilidad		Observaciones D – M – E
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	D
1	X		X		X		X		X		D
2	X		X		X		X		X		D
3	X		X		X		X		X		D
4	X		X		X		X		X		D
5	X		X		X		X		X		D
6	X		X		X		X		X		D
7	X		X		X		X		X		D
8	X		X		X		X		X		D
9	X		X		X		X		X		D
10	X		X		X		X		X		D
11	X		X		X		X		X		D
12	X		X		X		X		X		D
13	X		X		X		X		X		D
14	X		X		X		X		X		D
15	X		X		X		X		X		D
16	X		X		X		X		X		D
17	X		X		X		X		X		D
18	X		X		X		X		X		D
19	X		X		X		X		X		D
20	X		X		X		X		X		D
21	X		X		X		X		X		D
22	X		X		X		X		X		D
23	X		X		X		X		X		D
24	X		X		X		X		X		D
25	X		X		X		X		X		D
26	X		X		X		X		X		D
27	X		X		X		X		X		D
28	X		X		X		X		X		D
29	X		X		X		X		X		D
30	X		X		X		X		X		D

Fecha : ***11 Octubre 2018.***

EVALUADOR : ***Mg. RAFAEL ANGEL OLAYA LEÓN.***

Profesión : ***LIC. ADMINISTRACIÓN***

Centro Laboral : ***USS***

Especialista en el área de : ***RECURSOS HUMANOS - MARKETING***

OBSERVACIONES:

SUGERENCIAS:

FIRMA DEL EVALUADOR

CLD 18552

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN: ***"INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS - RED ASISTENCIAL AMAZONAS 2018".***

AUTOR (A): ***Br. LIZALIN KAREN MELENDEZ MUÑOZ.***

TITULO DE INSTRUMENTO

ESCALA PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL CL-SPC EN LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS – RED ASISTENCIAL AMAZONAS 2018.

CRITERIOS:

(C): CORRECTO – (I): INCORRECTO – (D): DEJAR – (M): MODIFICAR – (E): ELIMINAR

N° Ítems	Presentación		Ortografía, redacción clara y precisa con los ítems.		Congruencia de las variables con los objetivos		Relevancia		Factibilidad		Observaciones D – M – E
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	D
1	✓		✓		✓		✓		✓		D
2	✓		✓		✓		✓		✓		D
3	✓		✓		✓		✓		✓		D
4	✓		✓		✓		✓		✓		D
5	✓		✓		✓		✓		✓		D
6	✓		✓		✓		✓		✓		D
7	✓		✓		✓		✓		✓		D
8	✓		✓		✓		✓		✓		D
9	✓		✓		✓		✓		✓		D
10	✓		✓		✓		✓		✓		D
11	✓		✓		✓		✓		✓		D
12	✓		✓		✓		✓		✓		D
13	✓		✓		✓		✓		✓		D
14	✓		✓		✓		✓		✓		D
15	✓		✓		✓		✓		✓		D
16	✓		✓		✓		✓		✓		D
17	✓		✓		✓		✓		✓		D
18	✓		✓		✓		✓		✓		D
19	✓		✓		✓		✓		✓		D
20	✓		✓		✓		✓		✓		D
21	✓		✓		✓		✓		✓		D
22	✓		✓		✓		✓		✓		D
23	✓		✓		✓		✓		✓		D
24	✓		✓		✓		✓		✓		D
25	✓		✓		✓		✓		✓		D
26	✓		✓		✓		✓		✓		D
27	✓		✓		✓		✓		✓		D
28	✓		✓		✓		✓		✓		D
29	✓		✓		✓		✓		✓		D
30	✓		✓		✓		✓		✓		D
31	✓		✓		✓		✓		✓		D
32	✓		✓		✓		✓		✓		D
33	✓		✓		✓		✓		✓		D
34	✓		✓		✓		✓		✓		D
35	✓		✓		✓		✓		✓		D

36	✓		✓		✓		✓		✓		D
37	✓		✓		✓		✓		✓		D
38	✓		✓		✓		✓		✓		D
39	✓		✓		✓		✓		✓		D
40	✓		✓		✓		✓		✓		D
41	✓		✓		✓		✓		✓		D
42	✓		✓		✓		✓		✓		D
43	✓		✓		✓		✓		✓		D
44	✓		✓		✓		✓		✓		D
45	✓		✓		✓		✓		✓		D
46	✓		✓		✓		✓		✓		D
47	✓		✓		✓		✓		✓		D
48	✓		✓		✓		✓		✓		D
49	✓		✓		✓		✓		✓		D
50	✓		✓		✓		✓		✓		D

Fecha : ***11 Octubre 2018.***

EVALUADOR : ***Mg. JOSE FERNANDO ENRIQUE URBINA CARRANZA.***

Profesión : ***LIC. ADMINISTRACIÓN***

Centro Laboral : ***ESSALUD – UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES***

Especialista en el área de: ***GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS – FINANZAS.***

OBSERVACIONES:

SUGERENCIAS:

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI. 10718052

ANEXO D

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿De qué manera influye el liderazgo en el clima laboral de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas 2018?	GENERAL	El liderazgo influye en el clima laboral del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas 2018.	INDEPENDIENTE	Liderazgo autocrático.	Toma de decisiones individualmente.
	Determinar la influencia del liderazgo en el clima laboral de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas 2018.		LIDERAZGO		Controla al subalterno.
					Dirige verticalmente.
				Liderazgo democrático	Toma decisiones horizontalmente.
					Realiza una administración compartida.
					Motiva y estimula a los subalternos.
				Liderazgo liberal	Delega autoridad.
					Delega funciones.
					Poco contacto y apoyo a sus subordinados.
	ESPECIFICOS		DEPENDIENTE		
	Identificar el estilo de liderazgo en el clima laboral del personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas 2018.		CLIMA LABORAL	Autorrealización.	Existen oportunidades para progresar en la institución.
					Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.
					Los objetivos de trabajo son retadores.
					Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.
					Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.
					Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.
					La empresa promueve el desarrollo del personal
					Los objetivos del trabajo está claramente definidos
					Se reconocen los logros en el trabajo.
					La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.
	Diagnosticar en el clima laboral presente en el personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas 2018.			Involucramiento laboral.	Se siente comprometido con el éxito en la organización.
					Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.
					Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.
					Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.
					Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.
					Los trabajadores están comprometidos con la organización.
					El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado
					En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.
					Los productos y/o servicios de la empresa son motivo de orgullo del personal.
					Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.
				Supervisión	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.
					El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.
					La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.
					Se valora los altos niveles de desempeño.
					Los superiores expresan reconocimiento por los logros.
					Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.
					En la institución, se afrontan y superan los obstáculos
					Los jefes promueven la capacitación que se necesita.
					El superior escucha los planteamientos que se le hacen.

					Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.
				Comunicación	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
					En mi oficina, la información fluye adecuadamente.
					En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.
					Existen suficientes canales de comunicación.
					Las responsabilidades del puesto están claramente definidas
					Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.
					La institución fomenta y promueve la comunicación interna.
					Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la empresa.
					Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.
					Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.
	Analizar la influencia del liderazgo en el clima laboral en el personal administrativo de la Unidad de Recursos Humanos - Red Asistencial Amazonas 2018.			Condiciones laborales	En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.
					Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.
					Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede
					Existe buena administración de los recursos.
					Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.
					La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.
					El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.
					Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.
					Existe un trato justo en la empresa.
					La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.

ANEXO E

PLAN DE INTERVENCIÓN

Presupuesto del Plan de intervención

Objetivo del Plan de Intervención: Mejorar la participación de los miembros de la comunidad educativa a través del uso adecuado de la información.

Indicador	Actividad/Acción	Descripción del Gasto	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo T/U	Rubro Presupuestal	Total S./
▪ Toma de decisiones individualmente.	Taller	Presupuesto asignado por la Gerencia de Capacitación (Contratación de especialista, alquiler local, break, material, pasajes).	1(ponente) 1(local) 20(participantes) 2(ida y vuelta)	horas	1500.00 400.00 150.00 100.00 200.00	2,350.00	Partida	2,350.00
▪ Toma decisiones horizontalmente. ▪ Realiza una administración compartida.	Taller	Presupuesto asignado por la Gerencia de Capacitación (Contratación de especialista, alquiler local, break, material, pasajes).	1(ponente) 1(local) 20(participantes) 2(ida y vuelta)	horas	1500.00 400.00 150.00 100.00 200.00	2,350.00	Partida	2,350.00
▪ Poco contacto y apoyo a sus subordinados.	Coaching	Presupuesto asignado por la Gerencia de Capacitación (Contratación de especialista, alquiler local, break, material, pasajes).	1(ponente) 1(local) 20(participantes) 2(ida y vuelta)	horas	1500.00 400.00 150.00 100.00 200.00	2,350.00	Partida	2,350.00
TOTAL								**7,050.00**

(*) Los montos del presupuesto son estimados, ya que las actividades serán realizadas y asumidas por la Oficina de Capacitación del Hospital Higos Urco.

ANEXO F

✓ **TABLAS**

Tabla 3

Pre Test: Variable Liderazgo

Dimensión: Liderazgo autocrático

Liderazgo Autocrático

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	11	52.4	52.4	52.4
Regular	7	33.3	33.3	85.7
Bueno	3	14.3	14.3	100.0
Muy Bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en octubre 2018.

Tabla 4

Post Test: Variable Liderazgo

Dimensión: Liderazgo autocrático

Liderazgo Autocrático

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	11	9.5	9.5	9.5
Regular	19	90.5	90.5	100.0
Bueno	0	0.0	0.0	0.0
Muy Bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en noviembre 2018.

Tabla 5

Pre Test: Variable Liderazgo

Dimensión: Liderazgo democrático

Liderazgo Democratico

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	11	52.4	52.4	52.4
Regular	9	42.9	42.9	95.2
Bueno	1	4.8	4.8	100.0
Muy bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en octubre 2018.

Tabla 6

Post Test: Variable Liderazgo

Dimensión: Liderazgo democrático

Liderazgo Democratico

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	6	28.6	28.6	28.6
Bueno	15	71.4	71.4	100.0
Muy bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en noviembre 2018.

Tabla 7

Pre Test: Variable Liderazgo

Dimensión: Liderazgo liberal

Liderazgo Liberal

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	11	52.4	52.4	52.4
Regular	8	38.1	38.1	90.5
Bueno	2	9.5	9.5	100.0
Muy Bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en octubre 2018.

Tabla 8

Post Test: Variable Liderazgo

Dimensión: Liderazgo liberal

Liderazgo Liberal

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	14	66.7	66.7	66.7
Bueno	7	33.3	33.3	100.0
Muy Bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en noviembre 2018.

Tabla 9

Pre Test: Variable Clima laboral

Dimensión: Autorrealización

Autorrealización

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	2	9.5	9.5	9.5
Regular	9	42.9	42.9	52.4
Bueno	9	42.9	42.9	95.2
Muy Bueno	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en octubre 2018.

Tabla 10

Post Test: Variable Clima laboral

Dimensión: Autorrealización

Autorrealización

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	0	0.0	0.0	0.0
Bueno	14	66.7	66.7	66.7
Muy Bueno	7	33.3	33.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en noviembre 2018.

Tabla 11

Pre Test: Variable Clima laboral

Dimensión: Involucramiento laboral

Involucramiento Laboral

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	12	57.1	57.1	57.1
Bueno	6	28.6	28.6	85.7
Muy Bueno	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en octubre 2018.

Tabla 12

Post Test: Variable Clima laboral

Dimensión: Involucramiento laboral

Involucramiento Laboral

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	0	0.0	0.0	0.0
Bueno	9	42.9	42.9	42.9
Muy Bueno	12	57.1	57.1	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en noviembre 2018.

Tabla 13

Pre Test: Variable Clima laboral

Dimensión: Supervisión

Supervisión

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	4	19.0	19.0	19.0
Regular	13	61.9	61.9	81.0
Bueno	3	14.3	14.3	95.2
Muy Bueno	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en octubre 2018.

Tabla 14

Post Test: Variable Clima laboral

Dimensión: Supervisión

Supervisión

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	0	0.0	0.0	0.0
Bueno	18	85.7	85.7	85.7
Muy Bueno	3	14.3	14.3	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en noviembre 2018.

Tabla 15

Pre Test: Variable Clima laboral

Dimensión: Comunicación

Comunicación

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	1	4.8	4.8	4.8
Regular	9	42.9	42.9	47.6
Bueno	10	47.6	47.6	95.2
Muy Bueno	1	4.8	4.8	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en octubre 2018.

Tabla 16

Post Test: Variable Clima laboral

Dimensión: Comunicación

Comunicación

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	0	0.0	0.0	0.0
Bueno	8	38.1	38.1	38.1
Muy Bueno	13	61.9	61.9	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en noviembre 2018.

Tabla 17

Pre Test: Variable Clima laboral

Dimensión: Condiciones laborales

Condiciones Laborales

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	14	66.7	66.7	66.7
Bueno	5	23.8	23.8	90.5
Muy Bueno	2	9.5	9.5	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en octubre 2018.

Tabla 18

Post Test: Variable Clima laboral

Dimensión: Condiciones laborales

Condiciones Laborales

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	0	0.0	0.0	0.0
Bueno	91	90.5	23.8	90.5
Muy Bueno	2	9.5	9.5	100.0
Total	21	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la unidad de recursos humanos en noviembre 2018.

ANEXO G

- ✓ **FOTOS**

Foto 1

Foto 1 Charla del especialista con el personal administrativo - Plan de Intervención (25 Octubre 2018)

Foto 2

Foto 2: charla del especialista – Pla de Intervención (25 Octubre 2018)

Foto 3

Foto 3: Repartición de refrigerios a los participantes de la charla – Plan de Intervención (25 Octubre 2018)

Foto 4

Foto 4: Fotografía con el especialista – Plan de Intervención (25 de Octubre 2018)

Foto 5

Foto 5: Explicando el plan de Intervención al Jefe de Unidad (22 de Octubre 2018)

Foto 6

Foto 6: Explicando Plan de Intervención al Jefe de Unidad (22 de octubre 2018).